

# Les associations en milieu urbain dakarois : classification et capacités développantes

Abdoulaye Niang \*

---

**Résumé :** Les associations en milieu urbain sont évolutives et manifestent une grande tendance à la totalisation : leurs formes et leurs objectifs changent pour s'adapter aux exigences sociales et institutionnelles de leur environnement en constante transformation, ainsi qu'aux opportunités nouvelles que celui-ci leur offre. De ce point de vue, les associations offrent des solutions de plus en plus en adéquation avec les besoins individuels et collectifs, ce qui fait d'elles des instruments efficaces du développement local surtout si les membres et la collectivité s'identifient fortement à leur terroir.

**Abstract:** In Senegal, urban associations are extremely evolutionary in concept and practice and pervade every aspect of urban space. They shift and adjust, in both their forms and objectives, to the social and institutional demands of their ever-changing environment, as well as to the new opportunities provided by same. Urban associations in Senegal offer solutions that increasingly meet individual and collective needs, which makes them appear as efficient local development tools, especially when members and communities strongly identify themselves with their native homeland.

---

## Introduction

L'agglomération dakaroise, constituée des communes de Dakar, Pikine, Rufisque et Bargny, concentre 22 pour cent de la population sénégalaise, 16 pour cent de la population active et 90 pour cent de l'appareil productif. Les musulmans, qui constituent 98 pour cent de la population sénégalaise, se répartissent en plusieurs sectes et courants mystiques. L'habitat planifié subit une crise importante depuis 1973, le taux de production de la plus importante société

---

\* Maître Assistant, Section de Sociologie, Université Gaston Berger, Saint-Louis, Sénégal.

immobilière publique, la Société immobilière du Cap-Vert ( SICAP) passant de 90 pour cent à 16 pour cent entre les 2<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> plans quinquennaux. La crise de l'emploi, qui sévit dans le pays depuis le début des années 80, suite à l'application des différents Programmes d'ajustement structurel recommandés au gouvernement du Sénégal par le Fonds monétaire international (FMI) et le Banque mondiale (BM), frappe durement la jeunesse : il y a trois fois plus de jeunes que d'adultes chômeurs.

Cette concentration d'activités diverses et de populations de statuts à des courants religieux, tous différents, ainsi que l'émergence de nouveaux besoins de plus en plus aigus et urgents dans les domaines de l'habitat, l'emploi, la santé, la formation professionnelle, l'éducation, etc., ont constitué une condition favorable au développement et à l'évolution des pratiques associatives dans l'espace urbain.

L'association, en tant que groupement structuré d'individus qui coordonnent leurs activités et mettent en commun leurs ressources en vue d'atteindre dans les domaines du social, de l'économique, du culturel, etc., des buts à visée non lucrative,<sup>1</sup> constitue un cadre de prolongement ou de substitution des groupes traditionnels tels la famille, le lignage, l'ethnie, la caste, la classe d'âge, etc., qui ne sont plus en mesure de donner des réponses adéquates en milieu urbain aux besoins tant matériels qu'immatériels de nombreux citoyens. Ceux-ci se tournent alors vers des associations constituées, où ils transposent une partie ou la totalité de leurs besoins que les groupes ou regroupements traditionnels ne peuvent plus prendre en charge. C'est

---

<sup>1</sup> La visée non lucrative renvoie sur le plan formel non pas à l'impossibilité de mener, pour le compte de l'association, des activités lucratives, mais plutôt au caractère illicite du partage entre les membres de l'association des bénéfices générés par de telles activités : ces bénéfices doivent être réinvestis dans l'association pour assurer son bon fonctionnement ou son développement.

ainsi que les associations sportives et culturelles<sup>2</sup> (ASC), les groupements d'intérêt économique<sup>3</sup> (GIE), les associations religieuses, telles que les *dahira*,<sup>4</sup> en dehors même des buts premiers et explicites qu'ils poursuivent, prennent en considération de plus en plus de nouveaux buts, non inscrits dans leur vocation ou missions originelles, qu'ils s'efforcent d'atteindre : projets d'insertion économique de leurs membres, pour les ASC et les *dahira*, soutiens matériels et moraux apportés aux membres socialement en difficultés, pour les GIE, par exemple.

La majorité des associations, en milieu urbain dakarois, expriment de ce fait une grande tendance à la totalisation<sup>5</sup> dans le domaine de leurs projets et pratiques collectifs, lesquels concernent, à la fois, plusieurs domaines de la vie des membres : les domaines psychologique, affectif, social, culturel, économique, religieux, financier, etc.

La situation de crise que traverse le pays, surtout, sur le plan économique, ainsi que le désengagement de l'Etat dans beaucoup de secteurs de la vie de la société constituent en fait une condition qui

---

<sup>2</sup> Le statut des ASC est régi par la loi de 1966 laquelle sera remplacée par celle mars 1968 (n°6808 du 26 mars) portant code des obligations civiles et commerciales. Leurs axes d'intervention sont spécifiés par le décret 76/040 qui fixe leurs obligations particulières : le sport, les activités socio-culturelles et socioéducatives sont leurs domaines d'intervention ; les bénéfices qui résultent de l'exercice d'activités génératrices de revenus ne doivent pas être partagés entre les membres.

<sup>3</sup> La loi 81/04 du 11 mars 1984 définit le statut des GIE qui peuvent fonctionner comme une société commerciale. Cependant, contrairement aux sociétés commerciales, l'intervention d'un notaire n'est pas nécessaire au moment de leur création et le capital social souscrit demeure très faible.

<sup>4</sup> Un *Dahira* est une association islamique qui regroupe des gens se réclamant d'un même courant mystique et d'un même guide spirituel.

<sup>5</sup> Cette tendance ne signifie pas que les associations ne disposent pas d'objectifs clairs ou n'agissent qu'en fonction des opportunités qui se présentent dans leur environnement. En fait cette pratique qui est devenue très courante dans le milieu associatif manifeste la capacité stratégique des associations à s'adapter à leur environnement changeant et à tirer profit d'une telle situation

accentue cette tendance à la totalisation dans les associations en milieu urbain à entreprendre des actions collectives dans des domaines de plus en plus différents de ceux auxquels avaient correspondu initialement leurs projets de départ. Cette tendance qui semble se renforcer avec la généralisation de la crise, traduit en fait une volonté collective de plus en plus affichée des populations d'y faire face dans tous les domaines que celle-ci concerne et par rapport auxquels se manifestent des urgences à résoudre, non ou insuffisamment prises en compte par les autorités.

Mais, cette tendance témoigne en fait, aussi, de la flexibilité des domaines d'intervention des associations obligées de toujours s'adapter aux orientations des organismes d'appui pour pouvoir bénéficier de leur soutien.

C'est sur cette tendance à la totalisation que s'appuie tout le processus d'identification des membres à leur association, car chaque projet collectif nouveau, dans un domaine donné, constitue une aspiration collective à des besoins nouveaux exprimés et pris en compte par l'association : l'association s'adapte aux nouveaux besoins de ses membres qui, ainsi, lui vouent un intérêt encore plus grand et s'identifient davantage à elle.

Cette identification se fait à travers un processus de projection/introjection : d'abord, le membre projette dans l'association les aspirations dont il est porteur dans son vécu, mais qu'il ne peut réaliser au niveau strictement individuel en raison même de la petitesse de ses moyens en espérant cependant que l'association peut les prendre en charge ; ensuite, il introjecte dans son moi l'image de toute puissance que lui renvoie l'association, du fait même des possibilités de réalisation que celle-ci offre à ses aspirations.

Ainsi, le fait d'appartenir à une association réduit chez l'individu l'angoisse qui s'attache à l'incertitude liée à la satisfaction de ses besoins et ses désirs de promotion, d'aspiration à un développement personnel.

À travers ce processus d'identification, l'individu, membre d'une association ou d'un groupe ne semble avoir d'identité que par apport à ceux-ci qui structurent de façon déterminante sa personnalité.

M. Billien *et al.* aboutiront à la même conclusion dans l'étude qu'ils ont réalisée sur les associations de jeunes à Dakar ; ils disent :

lorsqu'on sait l'importance de la relation de l'individu au groupe—et elle est vraiment constituante de la personnalité africaine—il est clair que faire partie d'une association est ressenti par tout jeune qui se respecte comme une quasi-obligation (Billien *et al.* 1967:373-400).

C'est en s'acquittant de cette obligation que l'individu acquiert une plus grande confiance en soi, se sent sécurisé et devient capable, à travers le groupe, de réaliser partiellement ou totalement ses aspirations. Dans ce cas, le groupe constitue une «ressource» véritable pour le membre ; et c'est pour cette raison que l'emprise qu'il exerce sur ce dernier peut être fort. C'est cette fonction «ressource» de l'association qui explique, en milieu urbain, que tout peut être prétexte de regroupement dans toutes les catégories d'âge et de sexe, de l'adolescence à la vieillesse.

En effet, toute caractéristique, identité, aspirations, communes partagées par plusieurs individus peuvent être un motif de création d'un groupe, d'une association : association de jeunes, de femmes, ou encore de personnes retraitées ou de ressortissants d'un même village, etc.

Si certaines associations ont fait l'objet d'une identification administrative (ASC) ou d'une reconnaissance juridique (coopératives, GIE, ONG (organisations non gouvernementales), par contre, d'autres telles les *mbotays*<sup>6</sup> les *dahira*, les tontines et d'une

---

<sup>6</sup> *Mbotays* : le concept dans son acceptation la plus large en wolof signifie une association. Il désigne un groupe de gens qui acceptent de se conduire les uns envers les autres comme s'ils étaient de vrais frères utérins.

manière générale les associations de ressortissants,<sup>7</sup> existent à l'état informel.

Cependant, quelque soit leur statut juridique, toutes, excepté les *mbotays* et les tontines (aujourd'hui certaines tontines se formalisent en se dotant d'un règlement intérieur légalisé au niveau d'un commissariat de police et d'un organe chargé de sa gestion), d'une façon générale, adoptent pour leur fonctionnement les structures des organisations modernes, en se dotant d'un bureau ou d'un conseil d'administration, d'une assemblée générale et éventuellement d'autres structures techniques supplémentaires.

Dans la réalité toutefois, toutes les associations, quelles qu'elles soient ont un mode de fonctionnement réel intégrant des données socioculturelles de leur environnement à divers degrés et niveaux de leur réalité, ce qui dans une certaine mesure les rapproche plus ou moins des associations de type traditionnel telles les *mbotay* fonctionnant entièrement selon les normes traditionnelles et organisées autour d'un personnage central<sup>8</sup> : les fonctions psychologiques et affectives qu'elles remplissent à l'égard des membres sont dominantes.

La problématique des associations en milieu urbain doit aussi prendre en compte leur capacité développante qui consiste dans leurs possibilités réelles ou potentielles à initier et à conduire avec succès des projets collectifs dans les domaines culturel, social, économique, etc., conformes aux intérêts des membres ou de la communauté et à entretenir cette dynamique par divers mécanismes.

---

<sup>7</sup> Elle regroupent en milieu urbain des personnes de même ethnie, village ou région et développent des actions de développement en direction des localités d'appartenance.

<sup>8</sup> Le leader qui est la personne centrale du groupe a comme rôle principal de conforter les liens d'amour, de solidarité, l'esprit de tolérance, etc., dans le groupe et de répondre à toutes les sollicitations des membres comme le ferait une mère aimante à l'égard de ses enfants.

Cette question de la capacité développante des associations mérite d'être interrogée sous trois angles au moins :

- Celui des formes culturelles, en survivance, de constitution de ressources collectives en milieu urbain. Cette dimension du problème renvoie à une autre qui est l'attachement de la population urbaine, malgré son ouverture à la socio-culture moderne, à la vie communautaire et à certaines pratiques de solidarité collective dont le but demeure encore la résolution de problèmes concernant un ou plusieurs domaines de la vie de la communauté.
- Celui des urgences qui se posent aux membres de l'association et ou de la communauté et que les institutions ne peuvent ou ne veulent prendre en charge. Ces urgences, suivant les domaines où elles surgissent et les possibilités présumées de l'association de les résoudre, peuvent faire l'objet d'un projet collectif engageant la responsabilité de tous les membres de l'association.
- Celui des systèmes de motivations et du développement de l'esprit d'émulation les plus susceptibles de faire canaliser les énergies individuelles et collectives vers la réalisation des buts collectifs. Le problème, ici, est de savoir qu'est ce qui fonde l'identité d'un individu à son association et par quel mécanisme socio-culturel renforcer cette identification et par conséquent l'esprit de participation et (aussi) celui de rivalité par rapport à d'autres associations de même nature évoluant dans le même espace géo-socio-culturel.<sup>9</sup>

Nous avons, à travers une enquête de terrain menée en 1989-1990 d'abord et ensuite en 1992-1993 à Dakar, tenté d'apporter une réponse aux questions déjà soulevées.

---

<sup>9</sup> Dans un tel espace la proximité psychologique des acteurs associatifs est grande et les échanges de toutes natures entre eux sont développés et intenses : en particulier, la compétition et la rivalité entre acteurs y sont développées.

Nous avons visité 46 associations composées comme suit : 9 Associations sportives et culturelles (ASC), 7 dahira (associations religieuses), 7 Associations rotatives d'épargne et de crédit (tontines), 4 Organisations non gouvernementales (ONG),<sup>10</sup> 8 Groupements d'intérêt économique (GIE) et 11 coopératives.

Des entretiens documentaires ont été menés auprès des personnes-ressources dans les associations elles-mêmes, ainsi que dans les Ministères (ceux de l'Urbanisme et de l'Habitat, de la Jeunesse et des Sports, du Développement rural) ou d'autres institutions pouvant être concernées par ce que nous faisons.

Ce travail comporte deux parties essentielles consacrées l'une à la typologie des associations étudiées et l'autre à l'analyse des caractéristiques d'un modèle d'association pouvant disposer d'une réelle capacité développante.

### **Classification des associations**

Le mode d'existence d'une association comporte au moins cinq dimensions ou aspects fondamentaux qui sont le statut juridique, les objectifs poursuivis, les ressources mobilisables, les possibilités d'adaptation à l'environnement et de réalisation du projet social, le mode d'exercice du pouvoir.

En rapport avec chacun de ces critères, nous chercherons à savoir quels sont les atouts et ou les handicaps dont les associations recèlent et qui pourraient renforcer ou diminuer leur capacité à conduire des actions de développement.

---

<sup>10</sup> Les ONG sont régies par la loi 68/08 du 26 mars organisant les associations, mais des dispositions particulières en font des structures d'appui, de financement et de formation. Leur utilité publique est reconnue et elles bénéficient d'avantages particuliers dans le domaine de la fiscalité. Ne peuvent être reconnues comme ONG que les associations légalement constituées ayant d'abord reçu leur récépissé du Ministère de l'Intérieur attestant de leur existence juridique en conformité aux règles institutionnelles et ensuite ayant obtenu leur agrément du Ministère du Développement social (Direction du développement communautaire), les autorisant à fonctionner comme des associations d'utilité publique.

C'est après l'intégration des caractéristiques des différentes associations en rapport avec chacun des critères déjà énumérés qu'il nous sera possible de définir le profil type de l'association qui aurait la plus grande capacité développante.

### *Le critère institutionnel et juridique*

Ce critère permet de classer les associations en rapport avec leur degré de conformité, pour ce qui concerne leur mode d'existence, avec les dispositions juridiques existantes dans le domaine du contrat associatif. Selon ce critère, les associations peuvent être classées dans deux types :

#### *Les associations informelles*

- Ce sont des associations sans statut juridique légal, donc existant à l'état informel et qui poursuivent un objectif quelconque. Elles ne sont pas déclarées, mais leur existence peut être tolérée par les institutions si elles ont une utilité sociale reconnue.

Dans ce cas, sont concernés, aussi bien les associations de type traditionnel caractérisées par une structuration fonctionnelle fondée sur des considérations d'âge, de sexe, de rang social, etc. et des objectifs de renforcement d'éléments de la socio-culture traditionnelle, que les associations de type moderne (dotées d'un statut, d'un règlement intérieur et d'un organigramme conformes aux dispositions légales en matière de contrat d'association), mais sans statut juridique légal.

Elles ne peuvent en principe bénéficier d'aucun soutien à titre officiel de la part des institutions qui relèvent de l'Etat. Des pratiques de contournement de ce principe existent cependant et demeurent même inévitables dans des situations d'urgence où l'Etat n'a pas d'autres interlocuteurs organisés.

### *Les associations légales*

- Ce sont des associations constituées légalement et reconnues par les autorités ou ayant fait l'objet d'une déclaration préalable en vue de leur reconnaissance juridique. Elles ont des droits reconnus et peuvent bénéficier de nombre d'avantages auprès des institutions : subvention, crédit, etc.

Entre ces deux types d'associations, nous avons les associations qui, sans être reconnues sur le plan juridique, bénéficient d'une grande tolérance institutionnelle et coopèrent avec les autorités sur des objets qui concernent leur domaine d'activité. De telles associations, le plus souvent dirigées par des personnages charismatiques, revêtent en dehors de leur utilité sociale reconnue, un intérêt politique certain pour les gouvernants.

### *Le critère fonctionnel*

Ce critère permet de caractériser la nature des motifs, motivations ou attentes qui fondent l'appartenance et ou la participation d'un individu à une association ; selon ce critère, les associations sont classées en rapport avec la nature du but qu'elles poursuivent. Ainsi, on aura les associations à but utilitaire, les associations à but normatif, les associations à but psycho-affectif et les associations d'appui au développement.

À l'intérieur de chaque type, nous pouvons retrouver des sous types qui renvoient chacun à des buts explicites et plus spécifiques : par exemple, à l'intérieur de l'association à but utilitaire, nous avons les associations d'épargne ou encore les mutuelles de crédit.

### *Les associations à but utilitaire*

Ce sont des associations dont le but principal ou exclusif poursuivi est la recherche, pour ses membres, à titre individuel ou collectif, d'avantages quantifiables, matériels et ou financiers : les coopératives d'habitat et les tontines en sont des exemples.

### *Les associations à but normatif*

Dans ces associations, l'action collective est orientée dans le sens du renforcement de normes existantes ou encore de la création des conditions d'émergence et de développement de nouvelles normes, dans tel ou tel domaine de la vie. Les buts sont immatériels et les avantages sont d'ordre psychologique, spirituel, principalement : les associations culturelles d'obédience religieuse ou encore les amicales regroupant des personnes partageant une même identité sociale, culturelle, etc. à défendre peuvent être données en exemple.

### *Les associations à but psycho-affectif*

Ce sont des associations dont le but est le développement des relations interpersonnelles et de l'amitié entre leurs membres. L'affection et la solidarité sont le ciment de l'unité et le désir de leur renforcement est la base motivationnelle de toute action collective : le *mbotay* qui regroupe des personnes ayant un « potentiel affinitaire » à développer entre eux et dont la vocation affichée est de consolider l'amitié et les liens de solidarité existant entre les membres, lesquels sont d'ailleurs le plus souvent déjà imprégnés des liens sociaux fondés sur des relations de voisinage ou de parenté, en constitue l'exemple type.

### *Les associations d'appui au développement*

Ce sont des associations dont les objectifs affichés et donc explicites sont la mobilisation de ressources de toutes natures susceptibles de permettre de soutenir des actions de développement initiées par des collectivités, des groupements ou des individus isolés. Leurs actions visent toujours la promotion économique, sociale ou culturelle d'individus, d'un groupe, d'une communauté, porteurs de projets d'auto-développement.

Les ONG ou les fédérations de GIE qui interviennent pour la promotion économique de groupes partenaires en constituent des exemples. Le champ de leur intervention couvre, le plus souvent, le

territoire national et leurs capacités de mobilisation de ressources sont importantes.

### *Les associations de développement*

Ce sont des associations à but économique, social, culturel, etc., qui visent à assurer à leurs différents membres ou à leur communauté d'appartenance une promotion dans ces différents domaines.

Les actions de telles associations contrairement à celles précédentes visent plutôt à soutenir directement les efforts et les intérêts de leurs membres pris individuellement ou collectivement, selon des modalités définies d'avance. Les GIE ou les tontines à objectif économique peuvent être cités comme des exemples.

### *Le critère de mode de constitution des ressources*

Les modalités pratiques par lesquelles les associations constituent les ressources qu'elles doivent mobiliser pour assurer leur fonctionnement ou réaliser leurs objectifs manifestent à bien des égards le degré d'adhésion de leurs membres ou de leur communauté, par rapport à ces derniers.

On distingue, dans ce cas, trois grands groupes d'association selon le critère de mode de constitution des ressources :

### *Les associations à ressources endogènes*

Dans ces associations, les ressources nécessaires à leur fonctionnement et à la réalisation des objectifs fixés sont fournies par les membres ou la communauté dans laquelle évolue l'association. Les modalités de constitution de ces ressources peuvent se faire soit sur une base égalitaire, soit en tenant compte des moyens de chacun. De même, les avantages attendus peuvent concerner en droit soit exclusivement les membres, soit, en partie (dans certaines circonstances), et la collectivité.

Dans le premier cas, nous avons les associations à ressources endogènes et à actions intraverties, c'est le cas des tontines où les

bénéficiaires des résultats de l'action collective sont les membres eux-mêmes, et dans le deuxième cas, nous avons les associations à ressources endogènes et à actions extraverties, c'est le cas des associations de bienfaisance qui financent, à partir de moyens propres, des actions d'intérêt général concernant une communauté : les bénéficiaires des résultats de l'action collective ne sont pas les membres de l'association, mais des communautés ou des groupes extérieurs.

#### *Les associations à ressources exogènes*

Dans de telles associations, le fonctionnement et la réalisation des objectifs sont fonction de la consistance et de la régularité des ressources provenant, pour l'essentiel, de l'extérieur. Ces ressources sont fournies par des partenaires extérieurs (Banques, Organisations non gouvernementales, etc.) suivant des modalités d'accord parties.

Quant aux objectifs que ces ressources permettent de réaliser, ils peuvent soit résulter de projets spécifiques à l'association et devant déboucher à des avantages tangibles pour ses membres (les coopératives d'habitat, par exemple), soit viser à soutenir matériellement et ou financièrement la poursuite de buts extérieurs, (les ONG locales qui appuient des actions de développement à la base, par exemple). Dans le premier cas, nous avons les associations à ressources exogènes et à actions intraverties et dans le deuxième cas, nous avons les associations à ressources exogènes et à actions extraverties.

#### *Les associations à ressources mixtes*

De telles associations ont deux sources de constitution de leurs ressources : une source interne et une source externe. Les moyens mobilisables à partir de ces deux sources peuvent être d'importance inégale. Les associations qui collaborent avec des institutions financières pour la réalisation de leurs objectifs sont dans cette situation en général : certains GIE agricoles dotés d'équipements lourds et de moyens financiers importants, ainsi que quelques grandes

ONG disposant de fonds propres peuvent être donnés comme exemple.

### ***Le critère de la base de recrutement***

Les associations se distinguent aussi les unes des autres selon l'envergure du champ de recrutement de leurs membres qui détermine l'étendue de leurs zones d'action, d'intervention ou d'influence, les limites de celles-ci étant fonction du projet stratégique de l'association sur son environnement humain.

Nous avons choisi comme unité de base pour le classement des associations le quartier ou le lieu de travail

#### *Les associations à base de recrutement unilocal*

Il s'agit des associations dont les membres se recrutent à l'intérieur d'un même et unique quartier ou espace de travail ou d'étude, celui en l'occurrence où est domicilié le siège social de l'association. Ici, l'impact de l'association ne déborde pas du cadre du quartier ou des démembrements de l'institution concernée : comme associations répondant à ce critère, nous pouvons citer les tontines de quartier ou de lieu de travail ou encore les ASC (associations sportives et culturelles) dont les membres habitent le même quartier et communément appelées *équipes navétane*.

#### *Les associations à base de recrutement plurilocal*

Ici, la plurilocalité désigne un ensemble de quartiers, de villages ou d'institutions différents, en nombre plus ou moins important, regroupés au sein d'une même agglomération urbaine.

Dans ces associations, les membres résident, travaillent ou étudient dans des quartiers ou des institutions différents qui peuvent être très éloignés les uns des autres, mais leur rencontre est facilitée par le développement des moyens de communication intra-urbains.

Quant aux activités, elles peuvent se dérouler dans un même espace ou successivement de façon tournante dans un ensemble de

quartiers différents où résident des membres. De même, les avantages attendus peuvent concerner les membres uniquement ou au contraire être destinés à d'autres groupes de personnes essentiellement.

Comme exemples d'associations répondant à ce critère nous avons, les « tours de famille »,<sup>11</sup> les *sanni-jamra* ou encore les associations de ressortissants et les amicales regroupant des personnes résidant dans diverses localités de la ville.

#### *Les associations à base de recrutement régional*

Pour de telles associations, les membres peuvent être des personnes physiques originaires d'une même région ou encore des personnes morales dont le siège social est domicilié dans la même région qui constitue également leur zone d'intervention. Les associations concernées ici sont, surtout, les unions ou fédérations régionales ou encore certaines ONG locales dont les domaines d'intervention sont circonscrits dans une zone qui coïncide avec la région ou en constitue une partie importante.

#### *Les associations à base de recrutement supra-régional ou national*

Ce sont les associations dont la zone d'intervention dépasse le cadre d'une région ou coïncide avec le territoire national et dont les membres peuvent résider indifféremment dans toutes les régions du pays. Ici, comme dans le cas précédent, les membres peuvent être des personnes physiques ou morales. Quant aux buts visés par les actions de l'association, ils peuvent être soit la promotion des membres ou la réalisation d'un idéal commun les concernant, soit l'appui au développement de collectivités ou groupes extérieurs. De telles

---

<sup>11</sup> Un « tour de famille » est une association de type informel regroupant à l'intérieur d'un même lignage les personnes, généralement les femmes, désireuses de se rencontrer fréquemment pour affermir les liens de parenté, développer l'amitié et la solidarité entre les membres.

associations se présentent généralement sous la forme d'ONG, d'amicales ou de fédérations.

### ***Le critère de la capacité d'adaptation***

Les associations se différencient aussi les unes des autres selon leur capacité plus ou moins grande à intégrer les changements qui surviennent dans leur environnement, à s'y adapter ou à en tirer profit aux fins de réaliser leurs objectifs. Les changements en question sont nombreux et peuvent concerner les aspirations, motivations et attentes des membres ou encore la législation ou les opportunités sur le plan économique. Nous distinguons dans ce cas :

#### *Les associations évolutives*

Ce sont des associations flexibles quant à leurs buts, leur mode d'organisation et les modalités de participation des membres. Elles sont susceptibles d'opérer des modifications importantes dans certains aspects de leur mode d'existence à tout moment et dans n'importe quel domaine, et ceci en fonction des modifications réelles ou perçues de l'environnement auquel elles cherchent toujours à s'adapter. C'est le cas des ASC qui se démembrant pour constituer des GIE ou qui intègrent dans leur programme d'actions des activités économiques, alors que jusqu'à présent le sport et les activités socioculturelles et socioéducatives y constituaient l'essentiel des activités ou encore des associations de ressortissants qui deviennent des ONG ou mettent sur pied des GIE. Le changement dans l'environnement économique et social (la crise de l'emploi au niveau du secteur moderne, l'accroissement du taux d'alphabétisation, etc.) et, corollairement, les mutations que les mentalités sont en train de subir et qui consistent, surtout chez les jeunes d'entre 20 et 35 ans, dans une prise de conscience de la nécessité d'une plus grande auto-responsabilisation. Ces mutations sont sans doute pour quelque chose dans l'évolution de ces associations que caractérisent une tendance à la totalisation et une grande promptitude à saisir toutes les opportunités de financements qui se présentent dans leur environnement.

Les associations traditionnelles sont d'une manière générale très ouvertes à de telles évolutions qui entraînent leur passage vers des associations de type moderne sur le plan organisationnel ou encore vers un changement d'objectifs ou un élargissement de leur champ de recrutement. Ces changements sont le résultat de modifications plus ou moins importantes intervenues dans le système de motivations et dans la prise de conscience de la nécessité d'une plus grande efficacité organisationnelle.

### *Les associations non évolutives*

Dans ces associations, les structures organisationnelles sont en général rigides et les règles de fonctionnement ainsi que les objectifs et les buts poursuivis, fixes : leur marge stratégique pour s'adapter à leur environnement changeant est faible. Cela est dû au fait qu'il s'agit d'associations déclarées dont les statuts ne peuvent faire l'objet d'une modification qu'après moult démarches administratives décourageantes pour les membres. Les coopératives, les GIE, les ONG se retrouvent dans cette situation si dès le départ ils n'ont pas pris la précaution, en prévision de leur environnement et des besoins, d'inclure dans leur raison sociale une diversité de buts et d'activités. L'environnement extérieur agissant peu sur ces associations qui ne peuvent pas réagir à ses changements, celles-ci ont peu de raison de développer un dynamisme d'adaptation. De telles associations courent souvent le risque d'une régression au niveau de leur fonctionnement réel si, dépendant de l'extérieur pour le financement de leurs activités statutaires, les ressources attendues font défaut : beaucoup de coopératives artisanales et d'ONG nationales sont dans une situation de léthargie totale liée au manque de financement extérieur pour la réalisation d'objectifs statutaires souvent ambitieux.

### *Le critère de mode de participation*

Les formes de participation adoptées par l'association pour ses membres afin de les impliquer et de réaliser ses objectifs sont tout autant fonction de l'intérêt que revêtent ceux-ci pour les membres que

de la nature et du niveau requis des ressources dont la mobilisation est nécessaire pour ce faire.

Ces formes donnent lieu à des modes différenciés de participation qui permettent, à ce propos, de distinguer les associations les unes des autres.

### *Les associations à participation multiforme*

Dans ces associations, il existe une gamme variée de formes de participations qui donnent la possibilité à chaque membre de choisir en rapport avec ses propres dispositions, moyens réels, la forme d'implication qui sied le mieux à sa situation du moment. L'important, pour l'association, c'est que le membre lui manifeste un intérêt et s'implique dans son fonctionnement réel et la réalisation de ses objectifs du moment selon la mesure de ses moyens : le critère principal pour être reconnu comme membre, c'est l'implication, quelle que soit sa forme, pourvu qu'elle soit d'une utilité quelconque pour l'association et reconnue effectivement comme telle par celle-ci.

Les ASC privilégient surtout ce mode de participation : ceux qui n'ont pas les moyens de s'acquitter de leurs cotisations peuvent participer aux collectes de fonds, ou faire du *Xoumbël*<sup>12</sup> sur le terrain ou encore aider l'association à trouver un lieu de regroupement pour les joueurs, etc. Ceci explique le caractère très populaire de ces associations : tous les jeunes des quartiers où elles sont implantées se considèrent comme membres et trouvent toujours d'une façon ou d'une autre le moyen de se rendre utiles à leur association.

---

<sup>12</sup> *Xoumbël* : il s'agit d'un concept wolof qui traduit tout ce qui est manifestation ludique, animation. Dans les ASC, des membres sont spécialisés dans ce type d'animation. Ils sont surtout actifs pendant les périodes de grandes compétitions, à la fois pour motiver les joueurs et susciter au niveau de la population un soutien plus important à l'équipe.

### *Les associations à participation physique et financière*

Ici, le membre doit non seulement s'acquitter de ses cotisations, mais aussi être présent (sauf en cas de force majeure justifiable) à toutes les manifestations et rencontres organisées par l'association, sous peine d'essuyer une amende. Il s'agit surtout des associations pour lesquelles la réalisation des objectifs, sur la base de ressources internes, est tout aussi importante que les problèmes sociaux dont la résolution nécessite un minimum de solidarité entre les membres ou encore le renforcement des liens identitaires entre ces derniers. Les associations de ressortissants privilégient principalement ce mode de participations qui leur permet à la fois de réaliser des investissements dans le village d'origine des membres, d'accueillir les nouveaux migrants et de revivre la culture du terroir. Les *sanni-jamra*<sup>13</sup> qui poursuivent des buts à la fois utilitaires et psychoaffectifs et où, par conséquent, il est fait obligation aux membres d'être présents à chaque manifestation de l'association, constituent un autre exemple.

### *Les associations à participation financière*

Dans ces associations, ce qui importe avant tout, pour tout membre, c'est de s'acquitter de sa cotisation qui constitue la forme de participation la plus valorisée, sinon la seule qui fonde la reconnaissance d'un adhérent comme un membre à part entière.

Dans ces associations, la recherche d'une solidarité sur le plan social ou la défense d'un idéal commun, restent très secondaires, voire marginales. Ici, seuls les comptes comptent. Les tontines qui se professionnalisent ou encore les coopératives d'habitat illustrent bien ce mode de participation. Le membre n'est pas obligé de participer

---

<sup>13</sup> Ces associations regroupent surtout des femmes qui se rencontrent à tour de rôle et périodiquement chez l'une d'elles pour verser une cotisation, en argent ou en nature. Le tout est collecté et remis à celle qui doit recevoir les contributions. Dans ce système qui est différent des tontines, chaque femme ne donne que l'équivalent de ce qu'elle a reçu : les cotisations que verse un membre varient d'une personne à une autre au cours du cycle de vie de l'association.

physiquement aux manifestations ou rencontres organisées par son association ; l'important est qu'il s'acquitte de ses diverses contributions financières et qu'il soit en règle avec l'association.

#### *Les associations à participation physique*

Ce qui compte le plus dans ces associations, c'est la présence physique des membres dans les rencontres et manifestations qu'elles organisent. Cela ne veut pas dire que l'association ne réclame pas des contributions financières à ses membres, mais ce qui est le plus important, c'est que les membres puissent partager, communier entre eux, manifester une présence attentive les uns envers les autres. Son but est culturel, religieux, idéologique, moral, etc. Le *dahira* illustre bien ce mode de participation, car même si le membre n'est pas à jour pour ses cotisations, il est tenu quand même d'assister à toutes les manifestations religieuses organisées par son association, à moins que de telles manifestations n'engagent des frais devant être supportés individuellement par chaque membre et que le *dahira* par le biais de sa caisse de solidarité ne puisse les prendre en charge : c'est le cas lors de l'organisation d'un pèlerinage, où chaque pèlerin doit prendre en charge ses frais de participation.

#### *Le critère de mode d'organisation et de légitimation du pouvoir*

Le pouvoir, que l'on peut définir comme la capacité d'influence active d'une personne ou d'une entité quelconque sur une autre, change de nature et ou de forme et d'objet d'une association à une autre.

Des caractéristiques du pouvoir qui est exercé dans l'association dépendent la plus ou moins grande emprise que celle-ci exerce sur ses membres.

Deux grandes catégories d'association sont ainsi à distinguer.

#### *Les associations à pouvoir non réglementaire et décentralisé*

De telles associations se caractérisent particulièrement par les faits suivants : d'abord tout le monde est habilité à exercer un pouvoir sous

réserve qu'il se définisse un champ spécifique d'intervention et inscrive son action dans un objectif de promotion quelconque pour le groupe ; ensuite il doit bénéficier d'un préjugé favorable, d'un crédit d'intention dans ce qu'il fait de la part de la majorité des membres. Ce qui fonde ici la légitimité du pouvoir c'est sa fonction pratique et, surtout, les avantages concrets que celui qui l'incarne et l'exerce apportent dans la vie de l'association ; il est quelque chose que l'on crée, prend et assume (Crozier 1977) et ceci dans le respect de quelques grands principes : la participation, la solidarité, l'unité et la promotion des membres, qu'il doit toujours viser en dernière analyse. C'est pour réaliser ces grands principes et s'adapter constamment aux changements de son environnement, que l'association manifeste une grande permissivité à l'atomisation ou à la segmentation du pouvoir qui dans bien des cas s'assimile au type de pouvoir charismatique quant à la façon dont il se constitue et se joue dans l'improvisation des rôles.

L'association où ce type de pouvoir se donne le mieux à voir est l'ASC où à côté du Comité Directeur (coordonnateur et exécuter des décisions) se constituent des espaces ouverts de pouvoir investis spontanément par les membres : Comité *Xon*,<sup>14</sup> comité *Furrël*,<sup>15</sup> etc., qui sont de nouveaux espaces d'initiatives et d'actions créés spontanément par des membres pour répondre à des besoins réels non pris en charge par les structures formelles de l'association : ce faisant, ces derniers s'investissent d'un pouvoir sur les choses touchant la vie de l'association.

---

<sup>14</sup> Ce comité a pour rôle de gérer la relation entre l'équipe de football de l'association et les gens supposés disposer de pouvoirs occultes et susceptibles d'influer favorablement sur les résultats des compétitions que l'équipe dispute avec d'autres équipes rivales. Dans certaines ASC, ce comité est très puissant, car il est supposé contrôler le sort de l'équipe.

<sup>15</sup> Ce comité est chargé en particulier de toutes les formes d'animation organisées susceptibles de générer des ressources pour l'association et de créer une ambiance amicale dans le quartier entre les membres de l'association.

Toutes les associations informelles et de type traditionnel manifestent à des degrés divers cette tendance à une atomisation positive du pouvoir.

Dans ces associations le pouvoir revêt en général trois natures :

### *Le pouvoir psychologique*

Ce sont les caractéristiques spécifiques de la personnalité d'un membre dont l'influence qu'elles permettent d'exercer sur autrui peut dans le cadre des jeux d'interaction amener celui-ci à agir ou à réagir dans un sens déterminé, celui-là même qui est voulu et souhaité par la personne détentrice de ce type de pouvoir (Fauvet 1975:94).

La pertinence des propos, la séduction des mots employés, et la rigueur morale telle qu'elle transparait dans les comportements, chez un sujet, constituent des variantes de la manifestation de ce type de pouvoir qui, en agissant sur l'appareil psychique d'autrui, modifie sa perception des choses et, surtout, son rapport au sujet auquel il se soumet, dont il subit l'influence.

L'association, en elle-même, est un pouvoir de ce genre en ce sens qu'elle remplit une fonction de sécurisation du moi pour l'individu chez qui, en outre, elle développe un sentiment de puissance ; il y a une réactivation du narcissisme primaire suivie d'une réduction des angoisses existentielles et d'une augmentation de la confiance en soi, chez l'individu, membre de l'association. La prise d'initiatives sur son environnement devient plus fréquente et revêt un caractère plus audacieux, chez le membre : l'association accompagne l'individu qui en est membre dans sa quête d'affirmation de soi.

### *Le pouvoir idéologique*

C'est particulièrement un pouvoir normatif dont le but est de définir des modèles de conduite et de pensée destinés à orienter l'action collective et de réguler les relations interpersonnelles dans le groupe et la communauté (Fauvet 1975:96) ; c'est lui qui manifeste le projet d'être du groupe sur lui-même et d'actions sur son environnement ; il

est doté d'une forte capacité de mobilisation si le détenteur, à partir de données de la réalité et de leur analyse, sait faire des propositions de modèles de conduite et d'action qui soient une réponse adéquate aux attentes collectives. Un tel pouvoir s'adresse aussi bien à la conscience qu'au subconscient et à l'inconscient des membres du groupe<sup>16</sup>. Dans les associations, la réitération de la nécessité de l'entente, de l'unité, de la solidarité, entre les membres du groupe considérés comme des frères fictifs issus d'une «même lignée maternelle» et tout le discours qui le justifie, illustrent ce type de pouvoir qui est, surtout, l'apanage des leaders d'opinion. Ceux-ci, au sein d'une association, peuvent être nombreux et leurs actions redondantes et de renforcement mutuel, tout comme ils peuvent se tailler, chacun, un champ de l'opinion auquel ils s'identifient et sur lequel ils développent des discours spécifiques. Le cas des *dahira*, où le discours sur la nécessité de la solidarité sur le plan social s'articule au discours sur la nécessité du respect des normes islamiques en ce qui concerne l'unité des musulmans, illustre bien cette deuxième forme de manifestation du pouvoir normatif.

Dans de telles associations, ce qui régit les comportements et les conduites des membres, ce ne sont surtout pas des règles imposées de l'extérieur et auxquelles ils n'adhèreraient qu'extrinsèquement, mais plutôt l'adhésion intrinsèque à un ensemble de valeurs formant un code référentiel pour le « guidage », à partir de l'intérieur de l'individu, de ses pratiques. A ce titre, si l'association arrive à instaurer son emprise idéologique sur ses membres, elle fonctionne, alors, comme un véritable pouvoir normatif. L'installation d'un tel pouvoir constitue un enjeu très important pour les associations dont le fonctionnement n'est pas régi par des règles formelles. Les tontines et *dahira* qui marchent le mieux sont celles où le pouvoir normatif de l'association est élevé ; pouvoir normatif qui se manifeste dans une culture associative diffuse qui impose aux membres une conduite particulière en matière de participation.

---

<sup>16</sup> L'idéologie opère une influence sur l'appareil psychique total, car elle fait appel, à la fois, à la raison, à la morale et aux fantasmes les plus primitifs chez l'individu.

### *Le pouvoir de promotion*

C'est le pouvoir qu'on a sur autrui et qui vient de la capacité qu'on a de répondre d'une façon satisfaisante à ses attentes intimes (Fauvet 1975:96).

C'est un pouvoir de résolution des urgences et, en tant que tel, il est tourné vers l'action. Sa finalité, c'est de changer, de transformer, une situation non désirable en une autre qui soit une réelle promotion pour le groupe ou partie de ses membres. Pour être accepté, celui qui l'exerce doit avoir à son actif, soit des «résultats» à faire valoir, soit disposer d'un capital social relationnel ou encore occuper une position stratégique susceptible d'être utilisée à des fins de résolution des urgences. La gestionnaire d'une tontine qui peut attribuer le gros lot prochain à un membre en difficulté financière, mais dont ce n'était pas encore le tour dans l'ordre d'attribution des lots, illustre bien ce type de pouvoir.

Il faut, cependant, signaler que le pouvoir de promotion, en tant qu'influence promotionnelle visant le développement personnel d'autrui, peut être exercé par l'association elle-même, si elle tolère toutes les formes d'expressions individuelles ou groupales qui ne remettent pas en cause ses principaux fondements. Dans ce cas, même si l'association est dotée d'un règlement intérieur écrit, celui-ci ne constitue pas une référence pour les conduites concrètes, car ce qui compte le plus c'est de participer et de s'impliquer dans le respect de l'unité et de la cohésion du groupe et, de ce fait, toutes les formes de déviations par rapport à la règle, sont tolérées, pourvu qu'elles innovent sur ce qui existe, permettent à l'individu de s'exprimer en poursuivant un but valorisant pour l'association. C'est cette tolérance de l'association, par rapport aux conduites apparemment non conformes à son règlement, si celui-ci existe, qui paradoxalement semble renforcer l'identification du membre à son association qui devient pour lui un cadre d'épanouissement de sa personnalité : l'individu y dispose d'une marge de liberté qui lui permet de s'exprimer utilement et de mieux se valoriser.

### *Les associations à pouvoir réglementaire*

Ce sont les associations légalement constituées dont le référentiel du point de vue de leur fonctionnement est constitué par les dispositions de leurs statuts et de leur règlement intérieur, celles-ci ne pouvant faire l'objet d'une modification que sous réserve que les changements à y apporter soient notifiés aux autorités compétentes et acceptés par elles. Dans de telles associations, les différentes structures, leur mode de fonctionnement, les rôles des personnes dirigeantes, les droits et devoirs des membres, les buts poursuivis, etc. sont consignés dans les statuts et le règlement intérieur qui constituent le lien principal, sinon essentiel, voire exclusif, unissant les membres. Ici, la dimension affective des relations humaines, ainsi que la nécessité de leur renforcement ne sont pas vraiment prises en compte : ce qui compte ce sont les rapports fonctionnels définis dans les documents officiels de l'association, ainsi que les modalités pratiques de leur actualisation.

Ce qui semble motiver les membres d'une telle association à procéder à la reconnaissance juridique de celle-ci c'est le désir d'accéder aux opportunités que peuvent leur offrir la légalité (subventions, crédits bancaires, etc.) ainsi que la volonté de faire jouer aux institutions de tutelle le rôle d'arbitre en cas de conflits entre des membres portant sur le fonctionnement des structures, ou encore sur les objectifs de l'association.

Dans ces associations, le pouvoir revêt deux formes principalement : le pouvoir de contrôle et le pouvoir de gestion qui sont définis dans les statuts et le règlement intérieur de l'association. Les champs couverts par ces pouvoirs, les procédures de nomination, de prise de décision, d'exécution des tâches de direction, etc., sont fixés avec précision. Les coopératives et les GIE peuvent être cités en exemple en raison du fait qu'elles sont toujours des associations déclarées, disposant donc de statuts et d'un règlement intérieur.

*Le pouvoir de contrôle*

La fonction de ce pouvoir consiste à faire se conformer les comportements, les conduites et l'ensemble des pratiques en œuvre au sein de l'association ou en dehors d'elle, mais poursuivant des objectifs au nom de celle-ci, aux dispositions statutaires ou réglementaires qui les régissent ou encore aux décisions arrêtées souverainement dans les structures délibératives. Toutes les structures fonctionnellement différenciées de l'association peuvent être dotées d'un tel pouvoir chargé de contrôler les pratiques dans les domaines où celles-ci interviennent dans la mesure où elles doivent fonctionner suivant des règles définies d'avance. La nécessité d'un tel contrôle s'explique, dans bien des cas, par le fait que, dans ces associations, le pouvoir normatif n'est pas très développé et que le seul lien tangible entre les membres et susceptible d'engendrer une synergie d'actions entre eux est le système réglementaire instauré et destiné à orienter les conduites et les actions des membres. Cependant, ce système réglementaire, à cause de sa rigidité même, fait obstacle aux initiatives personnelles dans le jeu des prises de rôles nouveaux que peuvent imposer les changements intervenus dans l'environnement: il peut s'en suivre une baisse de la motivation à participer dans la vie de l'association chez ceux qui sont exclus du pouvoir de contrôle ou dont les «nouveaux pouvoirs» qu'ils créent, par prise de nouveaux rôles, ne sont pas pris en compte par le groupe fermé à toute innovation.

Quand le pouvoir de contrôle est fort et contraignant, il faut des buts hautement valorisants, assortis de gratifications certaines pour les membres, pour que ces derniers restent dans l'association : c'est le cas notamment des coopératives d'habitat et des GIE ayant affaire avec les banques et où le pouvoir de contrôle s'exerce surtout dans le domaine financier et de façon très contraignante pour les membres qui doivent s'acquitter régulièrement de leurs différentes contributions financières nécessaires à la réalisation du projet social. L'accès à l'habitat et au crédit bancaire pour la réalisation du projet social que

### *Le pouvoir de promotion*

C'est le pouvoir qu'on a sur autrui et qui vient de la capacité qu'on a de répondre d'une façon satisfaisante à ses attentes intimes (Fauvet 1975:96).

C'est un pouvoir de résolution des urgences et, en tant que tel, il est tourné vers l'action. Sa finalité, c'est de changer, de transformer, une situation non désirable en une autre qui soit une réelle promotion pour le groupe ou partie de ses membres. Pour être accepté, celui qui l'exerce doit avoir à son actif, soit des «résultats» à faire valoir, soit disposer d'un capital social relationnel ou encore occuper une position stratégique susceptible d'être utilisée à des fins de résolution des urgences. La gestionnaire d'une tontine qui peut attribuer le gros lot prochain à un membre en difficulté financière, mais dont ce n'était pas encore le tour dans l'ordre d'attribution des lots, illustre bien ce type de pouvoir.

Il faut, cependant, signaler que le pouvoir de promotion, en tant qu'influence promotionnelle visant le développement personnel d'autrui, peut être exercé par l'association elle-même, si elle tolère toutes les formes d'expressions individuelles ou groupales qui ne remettent pas en cause ses principaux fondements. Dans ce cas, même si l'association est dotée d'un règlement intérieur écrit, celui-ci ne constitue pas une référence pour les conduites concrètes, car ce qui compte le plus c'est de participer et de s'impliquer dans le respect de l'unité et de la cohésion du groupe et, de ce fait, toutes les formes de déviations par rapport à la règle, sont tolérées, pourvu qu'elles innovent sur ce qui existe, permettent à l'individu de s'exprimer en poursuivant un but valorisant pour l'association. C'est cette tolérance de l'association, par rapport aux conduites apparemment non conformes à son règlement, si celui-ci existe, qui paradoxalement semble renforcer l'identification du membre à son association qui devient pour lui un cadre d'épanouissement de sa personnalité : l'individu y dispose d'une marge de liberté qui lui permet de s'exprimer utilement et de mieux se valoriser.

<sup>17</sup> *Nawlé* : chez les Wolof, c'est celui que l'on choisit comme un modèle, une référence et avec lequel on rivalise en matière de vertu, de bonne conduite. On doit être irréprochable face à son *nawlé*.

groupes différenciés sur des points et des domaines d'enjeux. Cette gestion doit s'appuyer, certes sur des règles internes, mais aussi sur les normes et règles externes<sup>18</sup> à l'association qui existent et le pouvoir qui la concerne ne peut s'exercer que dans les limites imposées par ces règles. C'est ainsi que dans les coopératives d'habitat sont exclus, au moment de la réalisation du projet social, les membres qui ne remplissent pas les conditions d'âge ou de revenus exigibles du point de vue de la banque qui pré-finance le projet coopératif, quand bien même ils seraient les initiateurs de la coopérative, à moins que celle-ci ne prenne en charge la gestion alternative d'un système de péréquation des revenus et des charges locatives<sup>19</sup> : ceci doit se faire dans les limites acceptables par les membres et en tenant compte des dispositions réglementaires en la matière. La faible flexibilité des règles réduit beaucoup les possibilités pour les membres de négocier le pouvoir de gestion. La gestion se fait suivant le mode de l'exclusion : tout ce qui n'est pas prévu par les règles existantes doit être, en principe, rejeté.

Le pouvoir de gestion existe aussi dans les associations de type traditionnel, mais son exercice est énormément facilité par les normes intériorisées qui prescrivent les conduites à tenir et exercent un pouvoir moral sur les pratiques. Ici, en l'absence même de règles

---

<sup>18</sup> Avec l'avènement de la démocratie et l'exigence de transparence qui l'accompagne dans les modes de gestion, les membres d'une association, non seulement, deviennent plus critiques par rapport aux dirigeants, mais aussi plus regardants par rapport aux démarches que ces derniers effectuent au nom de l'association. Ce changement d'attitude, chez les membres de l'association, n'a pu intervenir que parce que la démocratie est aujourd'hui devenue un fait culturel et une pratique dans l'environnement de l'association. Autrefois la démocratie organisationnelle existait, certes, dans les textes (les statuts et règlements intérieurs) des associations, mais n'était pas véritablement appliquée.

<sup>19</sup> La distribution des charges locatives se fait en fonction non pas seulement du standing du logement pris, mais aussi du montant réel des revenus. De ce fait pour le même standing, certains membres vont payer moins que ce qu'il devraient payer, alors que d'autres vont payer bien davantage. D'après ce système, qui met en avant la solidarité coopérative, les gros revenus doivent payer plus et les petits revenus moins.

formelles qui fixent des frontières entre les domaines de gestion de l'association ou entre celle-ci et son environnement, le pouvoir de gestion, quant à son objet ponctuel et les modalités de son application, fait toujours l'objet d'une négociation au sein de l'association. Le caractère évolutif de ces associations et leurs vocations affichées de toujours tenir compte de toutes les urgences qui se posent au niveau individuel et celui collectif renforcent encore davantage cette disposition, chez les membres, à négocier le pouvoir de gestion dans les associations de type traditionnel. Ici, la gestion semble se faire suivant le mode de l'intégration : les changements intervenus dans l'environnement de l'association sont pris en compte par celle-ci.<sup>20</sup>

### ***Le critère de la capacité de maîtrise des contraintes***

Une association doit tenir compte d'une double contrainte au cours de son existence : d'un côté, il y a les contraintes internes<sup>21</sup> liées à son fonctionnement et qui peuvent être assimilées aux facteurs internes qui sont à l'origine du décalage entre le fonctionnement idéal attendu et le fonctionnement réel, et de l'autre, il y a les contraintes externes<sup>22</sup> liées à son développement et qui ont comme origine les obstacles qu'oppose l'environnement à la réalisation de ses stratégies d'emprise développées sur celui-ci et dont la finalité est la promotion et la réalisation des objectifs poursuivis.

Entre le fonctionnement, le développement et les contraintes qui leur correspondent, il y a des liens évidents : les stratégies de

---

<sup>20</sup> Dans les tontines, il est courant de voir un membre ayant un besoin pressant d'argent solliciter la gestionnaire pour l'obtention d'un prêt, alors que la pratique du prêt n'est aucunement autorisée dans les tontines.

<sup>21</sup> Parmi ces contraintes internes, nous pouvons citer l'insuffisance des ressources provenant de la contribution des membres, l'absence de compétences particulières dans certains domaines de gestion, le manque de moyens logistiques, etc.

<sup>22</sup> Parmi ces contraintes externes, il y a l'environnement institutionnel plus ou moins défavorable, (les limites imposées par les lois et règlements existants dans le domaine associatif, par exemple), les difficultés pratiques de l'intervention sur le terrain, etc.

fonctionnement doivent tenir compte des stratégies de développement et réciproquement ; et ceci doit se traduire par une continuité dans le système des relations structurelles entre les deux stratégies ; de même, étant donné que le degré de manœuvrabilité<sup>23</sup> des contraintes n'est pas le même pour l'association selon le lieu où elles sont localisées et leur nature, celle-ci doit les prévoir dans ses stratégies et opérer des priorités d'action.

Ces considérations sur les associations permettent de distinguer :

*Les associations à capacité de maîtrise intégrale*

La particularité de telles associations est qu'elles disposent de ressources endogènes potentielles ou réelles aisément mobilisables à des fins de réalisation d'objectifs très motivants pour leurs membres ou la communauté et qui sont identifiés pour constituer le ou les projet(s) du groupe. Ici, les objectifs sont à la dimension des moyens propres de l'association qui, par ailleurs, maîtrise bien les sécants de son environnement pertinent réel : elles sont le plus souvent très performantes. Ces associations connaissent, en outre, une forte vie de relations et un niveau de participation élevé de leurs membres. Les associations de type traditionnel, à fonction normative dominante ou à but utilitaire ou de développement, et qui recrutent leurs membres au

---

<sup>23</sup> Ce degré de manœuvrabilité est plus élevé pour les contraintes internes que pour celles externes : alors que les associations élèvent sans cesse le niveau de formation et de compétence de leurs membres (des séminaires sont souvent organisés à cet effet) et se structurent davantage. Par contre elles n'arrivent pas encore à obliger l'Etat à modifier les textes qui régissent le fonctionnement des associations qui, selon les acteurs du mouvement associatif, comportent des limites qui constituent un véritable handicap pour une meilleure participation des associations au développement local : les limites en question résident dans l'interdiction formelle faite aux associations de procéder au partage entre ses membres des bénéfices résultant d'activités lucratives menées pour le compte de l'association. En fait, l'intérêt porté sur le partage des bénéfices indique tout simplement que le bénévolat associatif est entrain d'être remis en cause par les acteurs mêmes du mouvement associatif dont la plupart, il faut le dire, sont sans revenu. Cette situation montre qu'il existe un véritable décalage entre les textes de lois et la réalité des pratiques associatives.

sein d'un même quartier ou d'un même lieu de travail, etc. répondent aux caractéristiques des associations à capacité de maîtrise intégrale<sup>24</sup> : c'est le cas des tontines à objectifs de quartier ou de lieu de travail, (le bénéficiaire du gros lot ne doit dépenser ses fonds qu'à des fins préalablement définies par le groupe) ou encore des *sani-jamra* ou associations de ressortissants engagées dans des actions de développement au sein des villages.

#### *Les associations à capacité de maîtrise conditionnée*

Ce sont les associations dont les objectifs ambitieux sont irréalisables à partir des ressources propres qui sont en fait insuffisantes, mais qui évoluent dans un environnement institutionnel qui leur est favorable. Ces associations ont un besoin de complément de ressources externes qu'elles chercheront à obtenir auprès des institutions, en acceptant de se soumettre à leurs conditions ou en négociant celles-ci : c'est le cas, le plus souvent, des associations de type moderne légalement constituées, telles les coopératives d'habitat qui ne peuvent réaliser leur projet social qu'en se faisant financer par les banques, sous réserve de respecter les conditions de remboursement imposées par celles-ci ; il en est de même de la réalisation des projets de développement dont certaines ONG sont porteuses et qui nécessitent l'octroi par des bailleurs de fonds de subventions consistantes.

#### *Les associations à capacité de maîtrise marginale*

Ce sont les associations qui ne disposent pas de moyens propres à la hauteur de leurs objectifs, mais qui en plus ne bénéficient d'aucun crédit favorable de la part des institutions financières ; leur pouvoir de pression sur les autorités est également nul, sinon très limité, marginal, et très peu efficace pour leur permettre d'espérer un quelconque soutien susceptible de renforcer leur crédit ; elles évoluent dans un environnement institutionnel non favorable, parfois hostile à

<sup>24</sup> Le principe « compter sur soi-même » qui favorise l'émergence et le développement de pratiques qui renforcent l'endogénéité est particulièrement mis en valeur par ces associations.

leur nature et/ou à leur objectif social. Les coopératives artisanales de production ou encore les coopératives de transporteurs en sont des exemples malgré toutes les démarches entreprises par leurs dirigeants auprès des banques, des institutions de l'Etat en vue d'obtenir des financements pour leurs projets. Ces associations n'ont jamais réussi à obtenir gain de cause. De telles coopératives sont victimes de préjugés défavorables à leur endroit par les bailleurs de fonds (les banques, surtout) et les institutions de l'Etat à cause de l'appartenance de leurs membres à des activités ou à des métiers dits informels et qualifiés d'instables, à tort ou à raison, par ces derniers.

### **La spécification des associations : leurs atouts et leurs faiblesses**

Les associations ne présentent ni les mêmes atouts, ni les mêmes faiblesses en matière de capacités à réaliser la promotion socio-économique de leurs membres ou un projet de développement communautaire. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, il peut exister une grande différence d'une association à une autre tant dans le mode de constitution de leurs ressources, de la définition et de l'exercice du pouvoir, que dans leur degré d'ancrage dans le milieu ou encore de maîtrise du rapport entre leurs objectifs et les moyens dont elles disposent ou qu'elles peuvent mobiliser.

Nous caractériserons d'abord, pour les différents types d'association qui existent, leurs points forts et leurs faiblesses.

Ensuite nous essayerons de proposer un modèle d'association qui intégrerait les différents atouts et minimiserait les risques liés aux faiblesses.

### ***Les ASC : Association sportives et culturelles***

Ce sont des associations qui poursuivent des buts sportifs, culturels et dont les activités sont circonscrites dans les limites des quartiers où elles recrutent le gros de leurs troupes. Ce sont des associations de type informel pour la plupart ; elles sont composées de jeunes qui ne s'adonnent à leurs activités favorites que pendant les grandes vacances

scolaires. Des changements ont cependant commencé à voir le jour au sein de ces associations depuis la fin des années 80 : le mouvement *set setal*<sup>25</sup> qui s'est déroulé sur l'étendue du territoire et qui a concerné particulièrement les jeunes, est en fait une demande de participation de ces derniers à la vie et au développement de leurs villages ou quartiers. Ce mouvement s'est prolongé, mais sous une forme moins spontanée et plus organisée, dans un autre type de mouvement à caractère économique, le mouvement GIE<sup>26</sup> qui commençait lui aussi à gagner du terrain surtout dans le milieu des jeunes, en milieu urbain.

Un certain nombre de constats peuvent être faits à leur endroit du point de vue de leurs rapports avec leur environnement, leur fonctionnement et leur développement.

#### *Leurs atouts*

Elles ont une grande assise de masse : pratiquement, tous les jeunes des quartiers où elles sont implantées en sont membres de fait et elles sont soutenues à l'occasion des compétitions sportives et des manifestations culturelles qu'elles organisent par tous les habitants des quartiers où elles sont implantées, tant matériellement que financièrement.

---

<sup>25</sup> Il s'est agi, entre 1988 et 1989, d'un vaste mouvement populaire d'assainissement des quartiers dont le moteur a été les jeunes des ASC : à cette époque, les quartiers de Dakar étaient encombrés d'ordures ménagères que la société chargée de leur enlèvement n'arrivait pas à évacuer, faute de moyens suffisants pour ce faire. Ce mouvement qui traduisait, en fait, un réel désir de participation des jeunes au développement de leur quartier avait fini par gagner toutes les villes du pays sans exception ; il avait revêtu un caractère national et avait laissé ses marques particulières partout : des édifices dressés, des peintures murales, des espaces publics de rencontre aménagés, etc.

<sup>26</sup> La loi organisant l'existence et le fonctionnement des GIE date de 1984 (loi 84-37 du 11 mai 1984) mais c'est véritablement à partir de 1988 que l'existence des GIE a commencé à devenir un fait social réel, le nombre de GIE déclaré à Dakar étant passé de 49 en 1987 à 133 en 1988 et à 170 en 1989. Près de 64 pour cent d'entre eux étaient composés de jeunes gens dont l'âge variait entre 20 et 40 ans.

Le degré d'identification des habitants du quartier à leur ASC est tellement élevé que quand celle-ci dispute un match avec une association rivale (celle d'un quartier proche), la mobilisation populaire est à son niveau le plus élevé dans tous les domaines ; les quêtes organisées dans les quartiers pour avoir des ressources financières nécessaires devant permettre d'assurer la préparation de l'équipe en compétition et de motiver les joueurs permettent, souvent, de collecter plusieurs centaines de milles francs CFA en l'espace de deux à trois jours dans les quartiers où la population active occupée est particulièrement importante.

Toutes les bonnes initiatives émanant des habitants du quartier sont acceptées et prises en compte par l'association qui, en outre, sollicite toutes les expertises disponibles dans son environnement et pouvant lui être d'une utilité quelconque pour son fonctionnement et la réalisation de ses objectifs. De même, tout nouveau besoin collectif exprimé par les membres ou par les habitants du quartier, est sérieusement considéré et traduit en projets que l'association s'efforce de réaliser, quitte pour ce faire à donner naissance à des structures nouvelles, tels des GIE ou des associations dites de développement pour les prendre en charge : de ce point de vue, l'ASC se manifeste comme une véritable école populaire d'apprentissage de l'entreprenariat pour le développement local.

D'une façon générale, l'association intègre les ressources et les nouveaux besoins de son milieu et les traduit en projets ou en atouts pour son fonctionnement et son développement.

#### *Leurs faiblesses et handicaps*

Les activités les plus populaires sont les activités sportives et culturelles et non les activités économiques ou sociales, même si ces dernières, compte tenu du caractère évolutif de ces associations, sont de plus en plus prises en compte par ces associations.

Le dynamisme réel de ces associations ne s'observe principalement que durant la période des grandes vacances scolaires

principalement qui correspondent au moment de l'année où la disponibilité des jeunes (élèves, étudiants, enseignants, etc.) aux activités de loisirs est maximale.

Les projets collectifs à caractère économique, surtout, font l'objet d'un moindre soutien populaire sur le plan financier par les populations que les activités sportives et culturelles.<sup>27</sup>

Le refus de toute soumission de ces associations aux hommes ou aux partis politiques, tout en garantissant leur apolitisme statutaire et leur unité, diminue cependant leurs chances d'être soutenues par les institutions dans la poursuite de leurs projets dans le domaine économique et social.<sup>28</sup> Le caractère informel de ces associations (la plupart) limite aussi leurs possibilités de partenariat avec les bailleurs de fonds qui mènent des actions d'appui au développement local.

### *Les associations rotatives d'épargne et de crédit : les tontines*

Ce sont des systèmes informels d'épargne et de crédit pouvant revêtir une forme monétarisée ou non (Dromain, Tramont 1987). Elles constituent un élément important de la culture urbaine et une pratique

---

<sup>27</sup> Les populations sont sceptiques par rapport aux possibilités de réussite des projets économiques si elles ne doivent être financées qu'à partir des collectes d'argent organisés dans le quartier ; il y a, ensuite, le risque de malversations financières qui vient renforcer ce scepticisme de départ.

<sup>28</sup> Les ASC qui sont les associations qui regroupent le plus de jeunes au niveau national font l'objet en raison de l'électorat potentiel qu'elles constituent, de manœuvres de séduction et de soumission de la part du parti au pouvoir et des autres partis politiques de l'opposition. Mais, l'affirmation de leur apolitisme fait que contrairement aux groupements féminins connus pour leur proximité avec le parti au pouvoir et qui reçoivent beaucoup de financements pour leurs projets, les ASC, elles, malgré les nombreux GIE qu'elles ont créés demeurent les parents pauvres du financement associatif. Cependant, en 1999, un an avant les élections présidentielles qui devaient être organisées en février 2000, l'Etat avait initié le projet ASC-Emploi d'une enveloppe de plusieurs centaines de millions de francs CFA destinés au financement des projets des ASC : il s'agissait certainement là d'une manœuvre électorale du Parti socialiste (PS) encore au pouvoir pour séduire le potentiel électoral des ASC au nombre d'environ 600 au niveau national.

compétitive et alternative par rapport au circuit formel financier. Le plus souvent exclusivement composées de femmes, ces associations sont localisables, dans la plupart du temps, dans les quartiers d'habitation, les lieux de travail. Le montant de la mise et le nombre de parts admis par personne, la périodicité de la levée des fonds, le cycle de vie, la destination des fonds, etc., toutes choses qui peuvent se présenter suivant des modalités diverses d'une tontine à une autre déterminent le fonctionnement réel des tontines; il en est de même de la destination qui est assignée aux fonds : ceux-ci peuvent être utilisés librement par le bénéficiaire ou, au contraire, destinés, sur la base de dispositions réglementaires, à être dépensés, exclusivement, à des fins déterminées. Beaucoup de femmes d'affaires, surtout dans le milieu des commerçantes, n'ont pu démarrer leurs activités ou développer celles-ci que grâce à leur participation à des tontines, dont certaines peuvent mobiliser des sommes importantes à chaque levée de fonds : cinq cents mille à plus d'un million de francs CFA. Très évolutives, les tontines se professionnalisent et se formalisent aussi de plus.

#### *Leurs atouts*

Les membres de l'association se connaissent le plus souvent (ils habitent le même quartier, fréquentent le même lieu de travail ou ont des liens de parenté, etc.), surtout dans les tontines traditionnelles où, dans bien des cas, ils ont fait l'objet d'une sélection par les initiateurs et futurs gestionnaires de la tontine : la crédibilité morale et la capacité financière sont les principaux critères de choix des futurs membres par l'initiateur de la tontine.

Dans les cas où la tontine se professionnalise,<sup>29</sup> les futurs membres n'ont plus besoin de se connaître mutuellement, mais, par

---

<sup>29</sup> Il existe au moins deux formes de professionnalisation des tontines : dans une première forme, la tontine est composée exclusivement de personnes de même profession et ou de mêmes préoccupations et buts et ses règles de fonctionnement sont en complète adéquation avec les buts poursuivis ; dans une deuxième forme, la tontine est délocalisée en ce sens que ses membres n'habitent le même quartier, ne travaillent ensemble, ni ne se connaissent, et la gestionnaire de la tontine est une

contre, la gestionnaire qui est l'initiatrice de la tontine doit, quant à elle, connaître tous les membres qu'elle doit minutieusement sélectionner, car seule sa responsabilité est désormais engagée.

C'est la sauvegarde de l'honneur et de la dignité personnelle, dans un milieu où tout le monde se connaît et où tout manquement à ses engagements vis-à-vis d'un tiers ou du groupe peut se traduire par une sanction de marginalisation et/ou de retrait de tout crédit d'intention, qui constitue le pouvoir de contrôle collectif sur les comportements et les conduites individuels. Ici, c'est l'adhésion intrinsèque de l'individu aux valeurs de dignité et d'honneur qui norme sa conduite, en la rendant conforme aux attentes du groupe ou d'autrui. Cependant les précautions de formalisation<sup>30</sup> prises dans les tontines en voie de professionnalisation montrent que le pouvoir d'influence de l'honneur sur les comportements est en baisse. C'est pour renforcer ce pouvoir dans les tontines traditionnelles que l'interconnaissance qui fonctionne déjà comme un pouvoir de dissuasion (envers certains individus) peut voir son influence renforcée par des dispositifs de socialisation/intégration : le temps des levées de fonds est aussi un temps riche en relations sociales, grâce à l'organisation parallèle d'un *mbëxeel* (festivité où on confectionne un mets spécial à base de riz appelé *mbëxeel*) chez la gestionnaire ou la personne dont c'est le tour de bénéficier du gros lot ; cela renforce la cohésion et l'emprise du groupe sur ses membres.

Le gros lot est utilisé par les bénéficiaires à des fins de promotion sociale ou économique ou encore pour rembourser leurs dettes et faire

---

vraie professionnelle de la gestion tontinière : elle peut totaliser une dizaine d'années d'expérience dans ce domaine et en faire même son métier.

<sup>30</sup> Il existe effectivement une tendance à la formalisation dans les tontines qui consiste principalement à doter la tontine d'un règlement intérieur dont l'adoption par les membres fait l'objet d'un procès-verbal signé par ces derniers et constaté au niveau d'un commissariat de police. Cela réduit les risques d'arbitraires dans la gestion tontinière et de malentendus entre membres en ce qui la concerne, de refus de rembourser le crédit octroyé.

face à des urgences : il joue le rôle de réducteur de tensions chez le bénéficiaire, à qui il permet réaliser ses objectifs du moment.

La pratique tontinière déjà très répandue a beaucoup contribué à l'essor actuel des mutuelles de crédit dont elle a préparé le terrain.

### *Leurs faiblesses et handicaps*

L'accès aux gros lots, là où le cycle de vie est long, nécessite des fois une longue attente, quelles que soient les modalités de désignation du bénéficiaire : tirage au sort, numéro d'ordre, etc.

Dans les cas où un des membres doit disposer, dans un délai très court, de ressources financières à utiliser à des fins d'investissement ou de résolution d'une urgence, cette longueur d'attente peut être un handicap : ce problème est parfois résolu grâce à des arrangements internes dans l'ordre des attributions, si cet ordre est connu d'avance.

La durée de vie de l'association est relativement courte : une période qui couvre d'un à trois cycles en général, avec pour chacun d'eux une recomposition de l'effectif, de nouvelles adhésions et des abandons étant chaque fois enregistrés.

L'association est perçue comme un simple instrument au service de la promotion individuelle par ses membres.

Cette situation ôte à toute action collective la possibilité de s'inscrire véritablement dans une logique d'action communautaire.

### ***Les associations religieuses : les «dahiras»***

Ce sont des associations regroupant des gens se réclamant d'un même courant mystique et d'un même guide spirituel. De telles associations sont nombreuses en milieu urbain (Samb 1989:95-105, Diop 1982:293-318) ; elles sont localisables dans les zones d'habitation (les quartiers et sous-quartiers), les lieux de travail (les *dahira* d'entreprises), les établissements scolaires (les universités). Leur taille, plus ou moins importante, dépend de l'aura des dirigeants, du crédit religieux et spirituel des marabouts qui les parrainent. Elles

peuvent se regrouper en fédération au niveau régional ou national : dans ce cas, le nombre de leurs membres peut atteindre plusieurs dizaines ou plusieurs centaines de milliers de fidèles. Ces membres, dans les *dahira*, sont en majorité des jeunes et des femmes.

Traditionnellement, les *dahira* remplissent trois fonctions essentielles :

- une fonction éducative en matière de religion ;
- une fonction de solidarité et d'assurance mutuelle entre les membres : l'esprit de solidarité et d'entraide est encouragé non pas seulement parce qu'il est une dimension de la culture locale, mais aussi et surtout parce qu'il constitue une recommandation importante de l'Islam ;
- une fonction de diffusion des mots d'ordre et consignes des marabouts en direction des fidèles<sup>31</sup> et de transmission des doléances de ceux-ci aux marabouts.

#### *Leurs atouts*

Il existe une forte synergie entre les membres quand il faut agir conformément aux vœux du guide religieux : la foi religieuse et l'identification des membres à leur marabout, c'est ce qui semble constituer, ici, le fondement de l'unité du groupe, de sa discipline et de son identité. On jure par le nom de son marabout dont la bénédiction est particulièrement recherchée.

Les *dahira* étant des associations très évolutives, la solidarité en leur sein ne se manifeste plus seulement dans le domaine social ; elle consiste, aussi, de plus en plus, en des actions collectives de mise en œuvre d'unités de productions de biens et services en vue de favoriser l'insertion économique des membres, de structures de formation

---

<sup>31</sup> Cette fonction est surtout activée en période électorale, les marabouts étant en général de grands électeurs qui entraînent dans leurs choix politiques leurs fidèles.

professionnelle, etc. Le *dahira* s'adapte aux exigences socioculturelles de son environnement urbain en évolution.

La mobilisation des membres est aisée pour tout problème religieux ou confrérique, social ou économique qui correspond aux domaines susceptibles d'être investis par l'action collective confrérique : la participation et l'implication des membres pour la recherche de solutions ou pour la réalisation des objectifs de l'association sont, dans ce cas, très fortes.

#### *Leurs faiblesses et handicaps*

L'exclusion faite aux gens appartenant à une religion autre que l'islam ou s'inspirant d'un autre guide spirituel limite les possibilités d'adhésion et de participation à l'association.

Les actions que l'association mène, qu'elles soient de soutien moral ou financier à des individus ou de prises en charge d'aspirations plus collectives, ne concernent en définitive qu'une minorité de personnes : les membres de l'association et leurs proches de même religion ; elle mène une action sélective de gratification.

Très subordonné au guide et à sa doctrine, le *dahira* manifeste peu d'autonomie de réflexion, d'initiative et d'action, quand il s'agit de prendre position publiquement par rapport à certains problèmes politiquement chargés ou de s'investir dans des actions de grande envergure.

#### *Les associations de ressortissants*

De telles associations regroupent, en milieu urbain, des gens appartenant à un même village ou à un même groupe de villages affinitaires ou encore à une même subdivision administrative : région, département, arrondissement, commune. Il en existe, surtout, au niveau des agglomérations urbaines qui sont les destinations privilégiées de migrants ruraux ou des migrants inter-urbains.

Dans ces agglomérations, c'est surtout dans les quartiers périphériques, lieux de concentration des néo-citadins, où l'on dénote le plus leur dynamisme. Eclatée en comités qui sont ses démembrements au niveau des quartiers ou de groupe de quartiers, l'association assure au moins trois fonctions majeures.

- *Accueil* : quand les migrants arrivent pour la première fois en ville, ce sont les membres du même village qu'eux qui les accueillent, les hébergent au besoin, assurent progressivement leur intégration dans le quartier, la ville et les connectent à différents réseaux ethniques ou de parenté ; le but visé étant de leur épargner les traumatismes psychologiques qui peuvent naître de la solitude affective excessive ou d'isolement social prolongé consécutifs à leur situation de nouveaux migrants.
- *Solidarité* : la fonction de solidarité est très importante dans ces associations qui fonctionnent comme une grande famille avec des obligations réciproques de soutien, d'aide, les uns envers les autres. De même, chaque membre est une porte d'entrée dans divers réseaux de solidarité que le nouveau venu peut intégrer. Dans ces associations, chacun utilise les atouts personnels qu'il détient pour soutenir le désir, la volonté d'intégration et de promotion sociale des autres. Les domaines où cette solidarité s'exerce le plus souvent sont l'habitat, l'emploi et les cérémonies familiales (mariages, baptême et funérailles).
- *Développement* : l'attachement des membres à leur terroir d'origine constitue une des caractéristiques fondamentales des associations de ressortissants. Cet attachement est également une source de motivation pour entreprendre des actions de développement en direction des villages : la ville pour ces associations n'est qu'un tremplin pour le développement des villages ou encore un « simple moyen » à utiliser pour assurer la promotion économique et sociale des populations des villages : les ressortissants de ces villages y

transfèrent une partie de leurs revenus pour financer des projets de développement co-initiés avec les résidents.<sup>32</sup>

### *Leurs atouts*

L'unité des membres est forte ; elle est fondée sur leur attachement aux mêmes valeurs et causes à défendre : forte identification au village, à la même sub-culture du terroir et une forte aspiration collective au développement pour leur lieu d'origine. Le pouvoir normatif est particulièrement<sup>33</sup> fort dans ces associations : il y est le fondement de la discipline nécessaire, tant pour leur bon fonctionnement que pour la réalisation de leurs objectifs.

Les contributions financières obligatoires mais dont le montant peut varier en fonction de la situation économique de chaque membre, sont destinées à la réalisation des objectifs de développement de l'association ; elles sont aussi importantes que la participation physique, rendue obligatoire elle aussi, aux manifestations culturelles et réunions organisées par l'Association. Cette situation favorise la communication, les échanges directs entre membres du groupe, et partant, contribue à renforcer les mécanismes d'identification et les actions de solidarité.

De telles associations sont particulièrement nombreuses et dynamiques dans les zones urbaines périphériques où la coexistence ethnique s'accompagne de manifestations identitaires qui prennent parfois l'allure de rivalités et de compétition en matière d'interventions pour le développement des villages d'origine : les associations de ressortissants sont le moteur de cette dynamique de compétition intervillageoise en matière de développement local.

---

<sup>32</sup> Des salles de classe, des postes de santé ou des maternités, des lieux de culte, des forages, sont les types de réalisation les plus courants de ses associations.

<sup>33</sup> Il peut cependant être renforcé par des règles de conduite dont la non-observation entraîne des sanctions tangibles et très codifiées (amendes, blâmes, exclusion) qui frappent immédiatement les auteurs.

### *Leurs faiblesses et handicaps*

L'association exclut de sa zone d'intervention toutes les localités, hormis celles dont sont originaires ses membres, ce qui réduit son champ de sollicitation : des personnes ressources proches et susceptibles de lui être utiles sont ignorées.

L'échelle des valeurs et des priorités en matière d'action de développement n'est pas toujours la même pour les membres de l'association résidant en milieu urbain et les habitants des villages d'origine. Des risques existent qu'à des projets d'investissements productifs ou à effets de renforcement du bien-être social, individuel et collectif correspondant aux aspirations des jeunes organisés en milieu urbain, se substituent des investissements improductifs à caractère ostentatoire répondant plus à des préoccupations de prestige, de culte, imposés par les aînés restés au villages. Le rythme du développement local peut être ralenti à cause de cela si l'association n'a pas une grande capacité de maîtrise de cette pesanteur endogène.

### *Les groupements d'intérêt économique (GIE)*

Ce sont des associations, mais qui peuvent fonctionner comme des sociétés commerciales. Les facilités qu'offre leur cadre juridique en matière de création (non-obligation de libération d'un capital, pas d'actes notariés) ont fait de ces associations-sociétés, pour bon nombre de jeunes en milieu urbain, des lieux d'expérimentation de l'esprit d'entreprise, d'apprentissage du travail en équipe et des règles élémentaires de gestion.

A Dakar, ces GIE constituaient entre 1986 et 1990, le cinquième du nombre des sociétés commerciales créées dans la même période ; près de 60 pour cent de leurs membres étaient composés de personnes âgées de 20 à 40 ans.

Aujourd'hui, le nombre de GIE créés annuellement est en passe d'être le même que celui des SARL (Société à responsabilité limitée).<sup>34</sup>

Il faut cependant dire que le développement des GIE, en milieu urbain, se heurte à un double écueil qui consiste dans :

- la difficulté pour les membres de réunir la somme devant permettre de payer tous les frais nécessaires en vue de l'enregistrement de l'association afin de lui donner une existence légale ;
- la difficulté pour l'association de trouver un financement extérieur permettant de faire face, d'une part, aux frais de fonctionnement et, d'autre part, de réaliser ses objectifs dans les domaines d'activité qu'elle s'est choisis : les domaines d'activité des GIE évoluant en milieu urbain sont, ordinairement, le commerce ou le service qui malheureusement, pour les bailleurs de fonds, ne constituent pas une priorité en matière de soutien pour le développement à la base.

Il existe, cependant, un environnement institutionnel favorable, mais les principaux bénéficiaires de cette situation sont les GIE qui s'investissent dans le secteur primaire ou qui évoluent en milieu rural : seules quelques ONG telles que le FED (Fonds européen pour le développement) soutiennent les GIE menant des activités dans le secteur secondaire en milieu urbain.

---

<sup>34</sup> Les longues procédures rebutantes d'enregistrement ainsi que l'obligation de constitution d'un capital pour la société à créer (500 000 FCFA pour les SARL et 2 000 000 FCFA pour les SA) et de faire face à des frais onéreux de notariat (environ 300 000 FCFA) incitent les personnes désireuses de se lancer dans l'entrepreneuriat économique de choisir comme cadre juridique de leurs entreprises les GIE dont les frais de création peuvent ne pas excéder 100 000 FCFA.

*Leurs atouts*

Dans la constitution des GIE, les liens affinitaires entre les membres sont aussi importants que les intérêts économiques que ces derniers sont censés poursuivre.

Ce qui semble fonder l'unité des membres d'un GIE, c'est la conscience des liens de subordination réciproque entre les intérêts individuels et l'intérêt collectif. Le GIE est, pour chaque membre, un instrument indispensable pour la promotion de ses intérêts propres, en tant qu'entrepreneur associé.

Le GIE peut avoir des raisons sociales diverses et des objectifs variés, combinant diversement le social, l'économique, l'intérêt public et l'intérêt privé : il existe des GIE à caractère commercial ou industriel, ainsi que des GIE à but communautaire assurant des tâches d'utilité publique<sup>35</sup>. La taille d'un GIE, ainsi que la consistance des moyens financiers et matériels qu'il peut mettre en œuvre dans la poursuite de ses objectifs sont également variables : certains GIE agricoles financés par la Caisse de crédits agricoles disposent de matériels agricoles d'une valeur de plus de cent millions de francs CFA, tandis que d'autres ne disposent d'aucun moyen logistique.

Contrairement aux ASC, tontines, etc., qui sont des associations généralement de type informel, le GIE lui a toujours une existence légale : c'est une association qui n'a de sens aux yeux de ses membres que si elle est régulièrement déclarée, car c'est ce faisant seulement que leurs membres peuvent espérer obtenir un financement pour leurs projets.

---

<sup>35</sup> Dans la commune de Dakar des GIE assurent le nettoyage de certaines zones de la ville et sont liés de ce fait par contrat avec la municipalité de la ville. Le même phénomène existe dans les villes d'autres capitales régionales : Thiès et Saint-Louis.

### *Leur faiblesse et handicaps*

La facilité avec laquelle les GIE peuvent se créer et obtenir des crédits (il s'agit surtout des GIE agropastoraux dont le nombre dépasse deux mille dans la région du fleuve) bancaires en font de véritables instruments de captation financière et d'enrichissement entre les mains de certains notables ruraux.

Les GIE, en milieu urbain, dont la raison sociale ne concerne pas des activités relevant de l'agriculture, de l'élevage ou de la pêche, sont peu concernés par le financement des banques ou autres bailleurs de fonds<sup>36</sup>. La majorité d'entre eux finissent par tomber en léthargie faute de ressources nécessaires pour leur fonctionnement.

### *Les coopératives*

Ce sont des associations de type formel (une coopérative est toujours déclarée par les membres et a une existence juridique légale), utilitaire, à caractère non lucratif, qui peuvent poursuivre des buts économiques, mais aussi sociaux ou autres, dans l'intérêt exclusif de leurs membres. Les premières coopératives remontent à l'époque coloniale (coopérative agricole dans le bassin arachidier). Très codifiées, tant du point de vue de leur procédure de constitution que du mécanisme de leur fonctionnement, les coopératives sont, de toutes les associations de type formel, celles qui ont le plus bénéficié de la part des pouvoirs publics d'une attention et d'un soutien particuliers. Après les coopératives agricoles qui ont existé tout le long de l'époque coloniale jusqu'au début des années 80, nous avons eu les coopératives d'habitat, les coopératives de consommation, les coopératives artisanales et les coopératives de transport.

---

<sup>36</sup> Au début des années 90, alors que l'engouement des jeunes pour les GIE était réel, la Direction à l'insertion, la réinsertion et à l'emploi (DIRE), structure étatique de financement, n'avait pas financé plus de 10 GIE dont, d'ailleurs la plupart, menaient des activités agropastorales.

Les coopératives d'habitat qui sont les plus dynamiques<sup>37</sup> regroupaient environ 130 unités au début des années 90, avaient une trentaine de milliers d'adhérents et avaient réalisé un millier de logements pré-financés par la Banque de l'habitat du Sénégal (BHS). Près de 90 pour cent des membres de ces coopératives sont des salariés du secteur moderne, c'est-à-dire des entreprises privées, des établissements publics ou parapublics, surtout.

Après les coopératives d'habitat, viennent les coopératives de consommation<sup>38</sup> qui étaient à la même époque au nombre de 103 et regroupaient près de 14 000 adhérents. La moitié d'entre elles était installée dans des entreprises privées ou dans des établissements publics qui, dans bien des cas, subventionnaient leurs activités ; l'autre moitié avait son siège dans les quartiers ou elle regroupait des gens partageant un certain nombre de caractéristiques identitaires : il s'agit des coopératives regroupant des retraités d'une ou de plusieurs entreprises ou encore des anciens combattants, etc. Quelle que soit la localisation de leur siège, les coopératives de consommation jouent les mêmes rôles qui consistent à mettre à la disposition de leurs membres les produits de consommation courante dont ils ont besoin, en quantité suffisante, au moment opportun et à des prix concurrentiels.

Quant aux coopératives artisanales, au nombre d'environ 70, elles comptaient près de quatre mille membres répartis dans différentes

---

<sup>37</sup> C'est après 1982, deux ans après que la Société immobilière du Cap-vert (SICAP) a cessé de construire des logements sociaux qui soient à la portée des revenus des couches moyennes que l'engouement pour les coopératives d'habitat et de construction a commencé, le nombre de coopératives passant de 05 en 1981 à 16 en 1982 et à 45 en 1987. Ces coopératives étaient composées pour 50 pour cent de travailleurs relevant de la fonction publique et pour 50 pour cent de travailleurs du privé. Cette répartition n'a guère changé.

<sup>38</sup> La première coopérative de consommation enregistrée date de 1964, mais c'est véritablement après 1979 année où le pouvoir d'achat des travailleurs a accusé une baisse importante suite à une inflation galopante des prix des denrées de première nécessité (le prix du kilogramme de riz est passé de 60 FCFA à 130 FCFA, par exemple) que l'on note une augmentation très significative du nombre des coopératives qui passe de 40 en 1978 à 103 en 1990.

branches d'activités dont les plus représentées étaient celles de la transformation du lait et des produits halieutiques. La plupart de ces coopératives ne fonctionnaient déjà plus, faute de moyens financiers.

Les coopératives de transport, elles, étaient au nombre de 13 et concernaient un parc de 280 véhicules composés surtout de « cars rapides » (véhicules de transport public appartenant à des particuliers). Comme pour les coopératives artisanales, la plupart des coopératives de transport étaient déjà en veilleuse, faute de moyens propres pour financer leurs activités.

### *Leurs atouts*

Ces associations sont, en elles-mêmes, un projet collectif de solutions à des urgences identifiées, diagnostiquées. Ici, ce qui fonde la volonté commune de s'unir, c'est la croyance en l'existence d'un problème commun et en la nécessité de regrouper les énergies, les ressources individuelles pour lui trouver et lui appliquer la solution adéquate.

Il existe un encadrement institutionnel pour les coopératives: il y a, d'une part, le Bureau d'assistance pour l'habitat (BASHO), qui est un service du ministère de l'Urbanisme et de l'habitat chargé de l'assistance technique des coopératives d'habitat et, d'autre part la Direction de la coopération rattachée au ministère de l'Agriculture et dont la mission est d'encadrer et d'informer les coopératives en général sur les règles et principes coopératifs. C'est l'existence d'un tel dispositif d'encadrement qui offre des services non payants qui explique, pour beaucoup, le succès que connaissent les coopératives d'habitat et de construction au Sénégal.

Le caractère très social des buts poursuivis par les coopératives, surtout celles dont l'objet est l'habitat ou la consommation, et dont le siège est domicilié dans les lieux de travail, a souvent comme conséquence le fait que celles-ci sont soutenues dans la poursuite de leur projet social par l'employeur qui, souvent, octroie une subvention destinée à alléger les charges financières contributives des membres les plus démunis.

D'une façon générale, les coopératives d'habitat et de consommation bénéficient d'un environnement institutionnel favorable à la réalisation de leur projet social : facilité d'obtention de crédits fournisseurs et bancaires.

Par contre les coopératives artisanales et de transports constituées par des gens du secteur informel n'accèdent pas à de tels avantages ; elles ne réalisent pas le plus souvent leur projet social.

### *Leurs faiblesses et handicaps*

Il existe toujours un décalage entre l'ambition affichée par les buts et la modicité des moyens réels que le collectif des membres est en mesure de mobiliser. Il en résulte une dépendance de la coopérative par rapport aux sources de financement externes, quand il s'agit de réaliser son projet social. Les coopératives souffrent, en général, de cette extériorité des conditions de réalisation de leurs buts. Le risque de tomber dans la léthargie est grand quand il y a une persistance des difficultés de trouver un bailleur de fonds susceptible de financer la réalisation du projet social coopératif : les coopératives de production artisanale et les coopératives de transport sont dans cette situation, en raison surtout des préjugés défavorables dont elles sont l'objet de la part des institutions financières, à cause du caractère informel des activités qu'elles regroupent.

Si une dynamique de réalisation du projet social est possible et même relativement facile à enclencher dans certains cas, (les coopératives d'habitat, par exemple), par contre il est impossible ou en tout cas très difficile de faire prendre à une coopérative une orientation d'action collective à plusieurs centres d'intérêts ou à buts évolutifs. Ordinairement, la coopérative, en tant que dynamique sociale et organisationnelle, s'en tient uniquement à son projet social initial qu'elle s'efforce de réaliser. Il n'y a pas, ici, comme dans les associations de type informel une dynamique interne de production de projets collectifs de substitution permettant de s'adapter aux changements intervenus dans l'environnement. Les coopératives ne sont pas, véritablement, des associations évolutives.

### ***Les Organisations non gouvernementales (ONG)***

Ce sont des associations d'appui pour le développement à la base dont les moyens d'intervention, financier et logistique sont fournis le plus souvent par les bailleurs de fond occidentaux et ou américains. Elles sont une cent cinquantaïne.<sup>39</sup> Leurs domaines d'interventions peuvent être divers : technique, technologique, financier, social, etc. Les zones que leurs interventions couvrent peuvent être plus ou moins étendues (régional, pluri-régional, national, urbain, rural) et spécifiées : plus des 4/5 des ONG ciblent le milieu rural. Reconnues d'intérêt public, et autorisées à recevoir des subventions, dons, ainsi qu'à négocier directement avec des bailleurs de fonds intérieurs et extérieurs le financement de leurs actions, ces associations bénéficient également de certains avantages fiscaux en matières d'importation de biens d'équipement destinés à leur fonctionnement ou à des projets à la base qu'elles soutiennent. Leurs moyens humains, logistiques et financiers sont de loin les plus importants de toutes les associations existantes. Les moyens financiers se chiffrent à plusieurs centaines de millions, pour la plupart.

L'environnement institutionnel leur est également très favorable (bons rapports avec les banques où existent d'importants fonds en dépôt dans des comptes ouverts par des ONG, exonération douanières, etc.). La plupart de ces ONG sont de nationalité étrangère, et c'est parmi ces ONG étrangères que l'on compte les plus puissantes.

---

<sup>39</sup> Les premières ONG existantes au Sénégal ont été agréées en 1972. Mais, c'est à partir de 1988 que l'on assiste à une véritable éclosion des ONG, puisque plus de 90 pour cent d'entre elles vont être créées après cette date. Les ONG de nationalité sénégalaise représentent environ 40 pour cent l'ensemble, les autres étant des ONG de nationalité étrangère ou ayant un statut international: les ONG américaines et françaises sont les plus représentées de cette catégorie. La plupart des ONG interviennent en milieu rural. Seule une vingtaine intervient à titre principal en milieu urbain.

*Leurs atouts*

L'environnement institutionnel ainsi que les bailleurs de fonds internationaux sont favorables à leurs actions.

Ici, l'unité des membres est favorisée par les idéaux communs qu'ils partagent avec les membres fondateurs. Cependant, la volonté, la détermination et l'esprit d'organisation des dirigeants sont nécessaires pour donner à l'action à entreprendre toute son efficacité. Les modalités concrètes de rémunération, étroitement dépendantes des fonds reçus des bailleurs de fonds qui sont très regardants par rapport aux résultats obtenus, incitent les membres de l'association à faire preuve de professionnalisme dans la réalisation des projets qu'ils conduisent : la compétence et l'expérience professionnelles dans les domaines jugés stratégiques, du point de vue des bailleurs de fonds, sont exigées de ceux qui ont la conduite des projets concernés. La participation des bénéficiaires des actions de développement qu'elles appuient, tant dans la conception des décisions que dans la mobilisation et la mise en œuvre des moyens d'action concernant les modèles de développement à appliquer, constitue une norme de conduite particulièrement valorisée par les ONG.

*Leurs faiblesses et handicaps*

Les moyens financiers, humains, logistiques, réellement mobilisables peuvent ne pas être à la hauteur des ambitions de développement qu'elles affichent : c'est particulièrement le cas pour les ONG nationales. Dans les cas extrêmes, l'association meurt sans jamais avoir réalisé aucune action de développement,<sup>40</sup> car sa facilité ou non d'obtenir un financement pour réaliser des actions d'envergure dépend pour beaucoup des opportunités, des réseaux d'informations où elle est connectée ou encore des appuis dont elle peut bénéficier dans certains milieux influents. Le charisme et le professionnalisme des

---

<sup>40</sup> A titre indicatif, en 1990, 34 pour cent des ONG existantes ne disposaient pas encore réellement de moyens logistiques nécessaires à la conduite de leurs activités.

dirigeants sont d'une importance capitale pour la survie, le bon fonctionnement et le développement de l'association.

Il y a un risque, cependant, que l'ONG soit une source d'enrichissement pour ses dirigeants qui peuvent détourner les fonds reçus par l'association à des fins d'utilisation privée et personnelle. Le contrôle que les bénéficiaires supposés des actions des ONG peuvent exercer sur l'usage des fonds reçus est marginal, en général, malgré tout le discours ambiant sur la participation: ce sont les dirigeants qui négocient directement avec les bailleurs de fonds ; ils sont les ordonnateurs de dépenses et détiennent les chèques et les clefs des coffres qu'ils contrôlent.

La conjonction entre un professionnalisme associatif en matière d'intervention, une demande sociale forte d'intervention et l'existence d'une manne financière internationale destinée à soutenir le développement de la base fait des ONG de véritables entreprises du développement à la base. Cette situation peut, cependant, comporter des risques de détournement de l'ONG, de sa finalité de départ : ce qui importe pour l'ONG peut devenir, non plus soutenir les vraies actions à la base orientées vers le développement, mais être en mesure de continuer à fonctionner et de se développer en capturant le plus de fonds possibles, quitte pour cela à «subvertir» la réalité.

### **Les caractéristiques du modèle d'association développante**

Après avoir passé en revue les points forts et les points faibles de différentes associations existant en milieu urbain, il s'agit maintenant de concevoir un modèle type d'associations capables de conduire des actions de développement et ayant des chances réelles et les réussir, car réunissant un certain nombre d'atouts essentiels pour ce faire.

Mais quelle conception avons-nous du développement ?

Nous ne chercherons pas, ici, à nous lancer dans une analyse conceptuelle du développement, un prochain article devant être consacré à ce sujet, mais tout simplement, selon les besoins de l'étude que nous menons présentement, à proposer une définition qui nous

servira de guide pour la sélection des éléments (les atouts) qui vont constituer le modèle d'associations type que nous voulons concevoir.

### *Définition du concept de développement*

Il s'agit d'une amélioration transitoire mais continue et mesurable par certains de ses aspects de ce qui existait dans un ou plusieurs secteurs de la vie d'un groupe et qui est le résultat du cumul progressif d'effets, de conséquences, produits par des modes particuliers de combinaisons et d'articulations diverses (Barry 1997:21)<sup>41</sup>, dans un espace social déterminé, entre des dynamiques culturelles, techniques, religieuses, économiques, psychologiques, etc. Ces dynamiques sont conditionnées, à leur tour, par le niveau général des connaissances acquises, des besoins et des aspirations collectifs tant matériels qu'immatériels, l'état des savoir-faire, les croyances et les valeurs, les actions collectives et ou individuelles de ruptures sociétales, tels qu'ils existent dans le groupe concerné. L'ignorance, le conformisme, le fatalisme et l'autosatisfaction constituent des handicaps majeurs pour le développement dont le moteur réside dans la quête continue, infatigable, jamais achevée, des acteurs sociaux de plus de maîtrise et de plus de satisfaction dans leurs divers rapports avec leur environnement. Le développement cesse et la régression commence dès que cette quête continue pour le changement (Rist 1996:50-51)<sup>42</sup> et le progrès s'estompe.

---

<sup>41</sup> François Perroux a une pensée très proche de la notre quand, définissant le développement, il dit *c'est la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à croître durablement et cumulativement son produit réel global.*

<sup>42</sup> Le changement précède le progrès. Le changement consiste dans des modifications observables de l'état des choses concernant un phénomène donné, mais il n'informe ni sur la nature, ni sur le sens ou l'ampleur des modifications enregistrées. Le changement peut donc entraîner des conséquences jugées positives ou négatives par le groupe concerné : la crainte collective du changement vient, d'ailleurs, de l'indétermination de son sens et de ses effets imprévisibles. Quant au progrès, il est un changement significatif dont le sens positif désiré est finalement maîtrisé. Et le

Les caractéristiques spécifiques de chacun des facteurs de base pris concrètement, la particularité des combinaisons de ces facteurs et des différents systèmes d'action qui en résultent font que non seulement les causes explicatives du développement, au sens concret, peuvent varier d'un groupe à un autre, mais aussi la vitesse avec laquelle ce processus s'opère est variable ; de même sont variables les formes les plus extérieures qui manifestent ce processus. Ceci fait que non seulement le développement épouse concrètement tant dans son moteur que dans ses formes les plus visibles les particularités des groupes qui sont concernés par sa question, mais qu'il est la manifestation la plus dynamique, la plus utilitaire<sup>43</sup> de toutes les combinaisons possibles entre les différents facteurs de base constitutifs du système social, à savoir les facteurs culturels, techniques, religieux, économiques, psychologiques, etc. Toutes choses qui sont nécessaires à la construction d'une subjectivité collective porteuse d'un projet de progrès.

Dans ces associations, qui sont des espaces de transposition<sup>44</sup> de la société, sous quelles formes se manifestent ces facteurs et que résulte-t-il de leur différentes combinaisons ?

Nous proposons ce schéma de traduction des formes : dans la colonne de gauche, nous avons les facteurs de base qui se combinent et s'articulent de diverses façons ; tandis que dans la colonne de droite, nous avons les formes dans lesquelles ces combinaisons se traduisent dans les associations :

---

développement consiste en un progrès plus ou moins généralisé, continu et irréversible.

<sup>43</sup> Le niveau de développement d'un pays se manifeste aussi dans le niveau atteint par les conditions matérielles d'existence de ses populations. Les commodités, de toutes sortes, désirées et produites participent de ce développement.

<sup>44</sup> Une association est une structure sociale concrète. Donc, les hommes et les femmes qui en sont les membres y transposent toujours une partie de leurs diverses caractéristiques psycho-socio-culturelles. De même, ils y élaborent et appliquent des stratégies individuelles de positionnement.

Croyance + besoins + aspirations :	Systèmes de motivation, modèles d'identification ;
Savoir + croyance + aspiration :	Modèles d'orientation de l'action, Normes de conduite, conception des moyens, mode d'organisation ;
Pouvoir + savoir + croyance :	Influence sociale, contrôle et maîtrise sur les choses, critères des choix d'action ;
Action + résultat + réaction :	Evaluation, continuité, rupture.

Il s'agit maintenant de voir pour chaque catégorie de forme les réponses concrètes apportées par les associations et les avantages correspondants qu'elles en tirent et qui constituent des atouts pour elles, des conditions favorables pour leur fonctionnement ou leur développement.

Nous appelons atout des modèles de comportement, de conduite ou encore des dispositifs organisationnels adaptés aux caractéristiques psycho-socio-culturelles des participants de l'association et qui à la fois remplissent des fonctions de sauvegarde et de renforcement de l'unité, de la cohésion et de la synergie nécessaire au sein de celle-ci pour lui permettre d'atteindre le plus efficacement possible les objectifs correspondant à sa mission.

Si nous reprenons le tableau précédent, nous pouvons associer aux catégories de formes de droite les concepts cadres suivants : Unité/Objectif/Moyen/Action qui renvoient aux aspects fondamentaux du fonctionnement de chaque association et auxquels celle-ci fait toujours correspondre des dispositifs organisationnels et normatifs, ainsi que des pratiques spécifiques susceptibles de garantir le mieux possible son bon fonctionnement.

Ces aspects fondamentaux constituent, chacun en ce qui le concerne, un niveau particulier de la réalité de la vie de l'association. A ce titre, ils doivent être considérés comme des cadres d'observation privilégiés des manifestations de ceux que nous avons appelé des

atouts de l'association. Ainsi, chaque concept cadre peut être manifesté spécifiquement par un ou plusieurs éléments constitutifs du ou des atouts de l'association dans le domaine exprimé.

*L'Unité* : elle a son fondement principalement dans :

- l'identification collective à un personnage central et aux valeurs qu'il incarne ;
- l'identification collective au terroir d'origine et à sa culture ;
- la totale dépendance de l'intérêt individuel à l'adhésion intrinsèque aux règles ou normes du groupe.

*L'Objectif* : il doit être attractif et viser en particulier :

- le développement et la promotion individuels ;
- le développement et la promotion de tout le groupe ;
- la prise en charge et la traduction en de nouveaux objectifs de tout besoin collectif émergent.

*Les Moyens* : qu'ils soient matériels ou immatériels doivent réunir les conditions suivantes :

- les membres doivent être considérés comme des « porteurs potentiels de technologies » endogènes à explorer et à utiliser ;
- les ressources endogènes doivent être réellement mobilisables et leur mise en œuvre faire appel aux génies technologiques locaux.
- les moyens à disposition et mobilisables doivent permettre d'arriver à un niveau élevé d'accessibilité des objectifs à poursuivre. Ceux-ci doivent être adaptés aux moyens réels de l'association ;
- une mobilisation collective pour une élévation du niveau des moyens à mettre en œuvre doit s'appuyer sur une satisfaction

réelle du groupe des résultats obtenus et sur l'espoir que ceux-ci suscitent ;

- un crédit d'intention élevé des institutions vis-à-vis du groupe et de son projet, ainsi qu'un environnement institutionnel favorable sont nécessaires pour l'accès facile de l'association à certaines ressources et avantages, ce qui ne peut être qu'une source de promotion pour ses objectifs ;
- des normes d'orientation pour l'action collective qui donnent des directions de conduite et laissent une marge de liberté expressive importante aux membres du groupe sont préférables à des règles rigides qui étouffent l'initiative et la créativité tant au niveau individuel que collectif ;
- les formes de participation doivent être multiples, diverses et adaptées au contexte culturel, économique, social, et tenir compte des disparités de situation des membres du groupe, afin de favoriser une totale implication dans la vie de celui-ci ;
- les initiatives individuelles et collectives qui apportent des solutions à des urgences doivent être gratifiées et encouragées : l'une des formes de gratification les plus stimulantes consiste dans la reconnaissance par le groupe du mérite et de la valeur intrinsèque de l'individu. Cette forme de gratification ne peut qu'inciter l'individu à potentialiser d'avantage ses qualités et à les mettre au service du groupe ;
- l'auto-production et la reproduction des moyens pour le fonctionnement et le développement de l'association sont à rechercher.

*L'Action* : Combinaison d'actes coordonnés par une même logique et concourant à la même finalité, elle doit réunir les conditions suivantes pour être efficace :

- les décisions en amont doivent être prises collégalement sur la base du consensus ;

- l'action, autant par sa finalité que par sa forme, doit avoir un caractère mobilisateur pour les membres : l'adhésion de ceux-ci à l'action doit être forte ;
- l'action doit être conduite par des gens exerçant une forte influence sociale sur les autres membres sur lesquelles ils doivent avoir une autorité morale incontestée ;
- l'action doit être faisable et susceptible, de par ses résultats et effets induits bénéfiques, d'être une source de satisfactions réelles pour le groupe et ou les membres de l'association ;
- un climat de rivalisation stimulante pour l'action avec d'autres groupes doit être entretenu ;
- des modèles d'aspirations collectives, incitatives pour l'action, doivent être instaurés afin de faire émerger une culture de l'action et du résultat.

## **Conclusion**

Au vu des considérations ci-dessus faites, le type d'associations qui remplirait le mieux les conditions permettant de conduire avec succès des actions de développement devraient satisfaire aux exigences minimales suivantes :

- les objectifs sont évolutifs et dépendants des besoins collectifs émergents ;
- le champ de recrutement est unilocal, régional ou national, selon la localisation de l'intérêt porté à l'objet ;
- les liens identitaires entre les membres sont basés sur l'appartenance à un même terroir, un même lignage, une même subculture ou encore aux mêmes besoins, croyances ou valeurs : plus les liens identitaires sont forts, plus l'intégration est réussie ;

- il existe des possibilités multiformes et de natures diverses en matière de participation pour les membres ; elles sont adaptées aux situations individuelles ;
- les ressources endogènes susceptibles d'être employées sont aisément mobilisables ;
- les institutions sont favorables au projet social de l'association qui peut bénéficier de ce fait d'avantages ou de facilités indispensables à sa survie et à l'atteinte de ses objectifs ;
- l'adhésion à des normes qui orientent les conduites, tout en laissant une marge de liberté aux membres, est recherchée ;
- les résultats de l'action sont tangibles, satisfaisants et valorisants pour le groupe, ce qui accroît son adhésion au projet social ;
- il y a une convergence entre les orientations d'actions de l'association et les aspirations collectives.

Nous pensons que ce sont les associations évolutives, à ressources endogènes, à base de recrutement unilatéral ou régional, à formes de participation multiformes et où la marge d'initiative des membres est importante, qui satisfont le mieux à ces conditions. Les associations de ressortissants et les associations de développement local répondent le mieux à ces critères. Ensuite, viennent les ASC et les *dahira* qui comportent des volets socio-économiques et éducatifs prononcés, suivent après les GIE, tontines, et coopératives. Cependant, les changements intervenus dans l'environnement institutionnel peuvent venir modifier plus ou moins les capacités d'intervention des différentes associations sur leur milieu.

## Références

- Ale, Jean Marc, 1983, *Les villes en Afrique Noire*, Paris, Karthala.
- Bâ, A., 1995/1996, *L'entrepreneuriat féminin : stratégie d'insertion dans le processus du développement ; le cas des femmes d'affaires et commerçantes de Dakar*, mémoire de Maîtrise, Section de Sociologie, Université Gaston Berger de Saint-Louis.
- Barry, Mamadou, A., 1997, *Economie du Développement : les grands pionniers*, Paris, Ed. Gideppe.
- Billen, M. et Cie., 1967, « Les associations de jeunes à Dakar (approche d'un fait social objectif) », in *Psychopathologie africaine*, III, 3, pp. 373-400.
- Cibbal, Jean Marie, 1974, *Citadins et villageois de la ville africaine : l'exemple d'Abidjan*, Paris, Maspéro.
- Cissé, A., 1982, « Valeurs morales et structures traditionnelles de jeunesse », in *Ethiopiennes*, n° 31.
- Clément, Grégoire et al., 1983, « Synthèse de l'étude de quelques tontines de la province du centre sud (Cameroun) », in *Archives des sciences de la coopération et du développement*, n° 65, juillet-septembre, pp. 62-72.
- Crozier, Michel, 1977, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collectives*, Paris, Seuil.
- Diop, A., 1982, « La jeunesse sénégalaise face à la société », in *Ethiopiennes*, n° 31.
- Diop, Momar, C., 1982, « Le phénomène associatif mouride en ville : expression du dynamisme confrérique », in *Psychologie africaine*, n° XVIII, 3.
- Dromain Michel, Nathalie Tramont, 1987, « L'épargne ignorée », *Annales du Laboratoire de Gestion et Culture africaines*, Nice, IEA, décembre.
- Fauvet, J. C., 1975, *Traiter les tensions et conflits sociaux*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Jacob Jean Pierre et Lavoine Delville Philippe, 1994, *Les associations paysannes en Afrique : organisations et dynamiques*, Paris, Karthala.
- Niang, Abdoulaye, 1989, *Les associations en milieu urbain populaire*, Dakar, CRDI.
- Odéye, Michèle, 1983, Le phénomène associatif en villes africaines, (Dakar, Brazzaville), in *Archives des sciences de la coopération*, n° 66, octobre-décembre, pp. 41-55.

- Paye, Awa *et al.*, 1994, « Le diagnostic institutionnel et la méthodologie de développement institutionnel : l'expérience du projet d'appui aux ONG », Bamako, communication au colloque : Journée de l'AFAD, février.
- Rist, Gilbert, 1996, « *Le développement : histoire d'une croyance occidentale* », Paris, Presse de la Fondation nationale des Sciences politiques.
- Rocher Guy, 1968, *Le changement social*, Paris, Ed. HMH.
- Samb, Babacar 1989, « Le rôle des associations islamiques dans la régulation politique et sociale en milieu urbain au Sénégal », in *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences humaines*, n° 19, Université de Dakar.
- Seck Issa Laye, Touré S. Assoumane, 1988, *Les associations rotatives d'épargne et de crédit au Sénégal*, mémoire de fin d'études, ENSUT, Université de Dakar.
- Simon A. et Thiaw, 1984, « Vie associative des jeunes à Hann et à Fass », in *Jeunesse-action*, Enda, n° 25.